

COMMENT LA GESTION PARTICIPATIVE S'INSCRIT-ELLE DANS LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE ET LA RÉSILIENCE DES COMMUNAUTÉS ?

Par
Joëlle Latour

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Valériane Champagne St-Arnaud

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Octobre 2018

SOMMAIRE

Mots clés : gestion participative, comportement écologiquement et socialement responsable, approche participative, connectivité, *empowerment*, permaculture, effondrement, résilience, intelligence collective.

Considérant que la biocapacité mondiale est dépassée, que l'humanité vit à crédit et que le bien commun se dégrade à une vitesse exponentielle, le modèle de croissance économique actuel n'est pas viable et c'est une injustice qui est commise envers les générations futures que de poursuivre dans cette lancée. Le rapport de Meadows prédisait en 1972 qu'un effondrement aurait lieu un peu avant l'horizon 2030 si la croissance ne connaissait pas un ralentissement. Ces prédictions ont été prouvées en 2012 par l'économiste Graham Turner comme s'étant réalisées jusqu'à maintenant. Le risque d'un effondrement devient d'autant plus inquiétant, puisque les parties du système sont globalisées et interdépendantes : une crise dans un des organes constitue une catastrophe pour le système entier. La résilience doit émerger pour protéger les communautés et les écosystèmes. Cette dernière se trouvant dans les petits systèmes, la permaculture humaine représente l'une des solutions qui favorisent cette résilience. C'est une méthode de design et d'éthique qui comporte aussi plusieurs traits caractéristiques semblables aux degrés les plus élevés de la participation citoyenne, soit la gestion participative.

Misant sur la collaboration et la coconstruction, la gestion participative vient nécessairement avec un pouvoir partagé entre les participants et les organisateurs et s'oppose aux modes de gestion plus traditionnels en répondant plus adéquatement aux situations complexes. Plus flexible et maniable, elle permet de mieux répondre aux besoins collectifs. Elle est directement reliée à la résilience des communautés, puisqu'elle provoque des effets précis sur le changement de comportement écologiquement et socialement responsable. En effet, elle crée de la connectivité, augmente le sentiment d'efficacité perçue et l'*empowerment*, ce qui engendre alors un impact sur la prise d'action en faveur du bien collectif.

Dans l'élaboration de cet essai, une grille pour accompagner les gestionnaires de projets participatifs qui souhaitent favoriser le changement de comportement écologiquement et socialement responsable dans le but d'augmenter la résilience des communautés a été créée. Cette grille est composée d'indicateurs qui s'appuient sur les principes de la gestion participative et de l'émergence de l'intelligence collective et est pondérée selon les effets sur le changement de comportement souhaité. Pour arriver à ce changement de comportement, il a ainsi pu être conclu que les gestionnaires de projet participatifs doivent prioriser l'égalité relationnelle, la confiance, le respect du cadre établi et la coconstruction.

REMERCIEMENTS

Je remercie les cafés sur la route de l'Alaska et le conducteur de mes ambitions dans cette épopée vers l'ouest. Je remercie la permaculture d'exister et Judith pour ses bons mots qui ont su me donner le dernier coup de motivation.

Je tiens plus particulièrement à remercier ma directrice d'essai, Valériane, de m'avoir si habilement accompagnée et guidée dans cette épreuve qui en fut toute une pour une extravertie qui puise son énergie dans le contact humain comme moi ! Merci pour ta belle sensibilité dans nos échanges et tes lumineuses interventions dans les moments nuageux.

Je tiens finalement à remercier tous mes amis scouts qui font de la gestion participative sans s'en rendre compte et qui changent le monde à leur manière, mes amis de la maîtrise avec qui j'ai pu rigoler et refaire le monde pendant 2 ans, ma famille que j'aime plus que tout et qui est tellement parfaite dans ses petites imperfections, tous les gens que j'aime et pour qui je souhaite une terre pérenne, à échelle humaine et pleine de sourires.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. MISE EN CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Un effondrement inévitable.....	5
1.2 L’interdépendance des parties du système	7
1.3 La résilience des petits systèmes	9
1.4 La permaculture humaine	10
2. CADRE CONCEPTUEL DES MODES DE GESTION PARTICIPATIVE.....	15
2.1 La permaculture.....	15
2.2 À la recherche du bien commun : faire émerger l’intelligence collective	16
2.3 Les fondements des approches participatives.....	17
2.3.1 Les niveaux d’implication citoyenne.....	19
2.4 La gestion participative	22
2.4.1 La définition	22
2.4.2 La gestion participative versus la gestion traditionnelle.....	24
2.4.3 Les principes de la gestion participative.....	25
2.4.4 Les étapes de la gestion participative	27
2.4.5 Les outils de la gestion participative	30
<i>L’Art of Hosting</i>	30
Le facilitateur.....	31
2.4.6 Les limites de la gestion participative	34
3. LES EFFETS DE LA GESTION PARTICIPATIVE SUR LES COMPORTEMENTS ÉCOLOGIQUEMENT ET SOCIALEMENT RESPONSABLES.....	36
3.1 Les comportements écologiquement et socialement responsables.....	36
3.1.1 Définition de comportements écologiquement et socialement responsables.....	36
3.1.2 Facteurs favorisant l’apparition de comportements écologiquement et socialement responsables.....	37
Les valeurs écologiques et sociales	37
Le sentiment d’efficacité perçu	38

3.2	Les effets positifs potentiels de la gestion participative sur les comportements écologiquement et socialement responsables	39
3.2.1	Connectivité.....	39
	Lien avec les comportements écologiquement et socialement responsables.....	39
	Lien entre connectivité et gestion participative	41
3.2.2	<i>Empowerment</i>	41
	Lien entre la gestion participative et l' <i>empowerment</i>	42
3.3	Les effets positifs généraux de l'approche participative	43
3.4	Les effets négatifs potentiels	45
4.	MÉTHODOLOGIE	47
4.1	Justification de la grille	47
4.2	Présentation des éléments de la grille multicritères.....	47
4.2.1	Indicateurs	47
4.2.2	Cotes	48
4.2.3	Pondération.....	49
4.3	Limites de la méthodologie	54
5.	GRILLE D'ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS COMPORTEMENTAUX D'UN PROJET ENVIRONNEMENTAL GÉRÉ DE MANIÈRE PARTICIPATIVE	55
6.	RECOMMANDATIONS	59
6.1	Recommandations liées à la mise en place des principes de la gestion participative.....	59
6.2	Recommandations liées à l'utilisation de la grille d'analyse	61
	CONCLUSION	62
	LISTE DES RÉFÉRENCES	64
	BIBLIOGRAPHIE	74

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1	Corrélation réalisée par Turner (2012) entre les données du modèle de Meadows (World 3) de 1972 et les données réelles de 1970 à 2000.....	6
Figure 2.1	Niveaux d'implication de la participation citoyenne.....	20
Figure 2.2	La communication de groupe que les praticiens cherchent à faciliter.....	32
Figure 2.3	Parcours de la création de connaissance.....	33
Figure 3.1	Lien entre le sens de la connectivité et le changement de comportement.....	40
Tableau 1.1	Caractéristiques sur lesquelles miser pour augmenter la résilience des communautés.....	10
Tableau 2.1	Les principes favorisant l'émergence de l'intelligence collective.....	17
Tableau 2.2	Échelle de la participation citoyenne inspirée de l'International Association for public participation (IAP2), de l'INM et de l'OCDE.....	21
Tableau 2.3	Différences entre la gestion traditionnelle et la gestion participative.....	24
Tableau 2.4	Les douze principes de la permaculture humaine.....	26
Tableau 2.5	Les étapes de la méthode en permaculture humaine.....	28
Tableau 2.6	Les étapes d'un projet géré de manière participative	28
Tableau 3.1	Les bénéfices de l'approche participative selon l'Institut du Nouveau Monde.....	44
Tableau 3.2	Les défis de l'approche participative selon l'Institut du Nouveau Monde.....	45
Tableau 4.1	Cote attribuée par le gestionnaire aux indicateurs.....	48
Tableau 4.2	Pondération de la performance de la gestion participative en fonction de l'influence sur les effets.....	49
Tableau 4.3	Éléments permettant d'attribuer une pondération à chaque indicateur de la grille.....	50
Tableau 4.4	Pondération de chaque indicateur de la grille.....	51
Tableau 5.1	Grille d'évaluation d'un projet de gestion participative.....	56

LISTE DES ACRONYMES

AIPC	Association internationale pour la participation publique
AOH	<i>Art of Hosting</i>
CARRI	<i>Community and regional resilience institute</i>
CNRTL	Centre national de ressources textuelles et lexicales
CPD	Communication participative pour le développement
FNH	Fondation Nicholas Hulot pour la nature et l’homme
GFN	<i>Global Footprint Network</i>
GIEC	Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat
IAP2	<i>International association for public participation</i>
INM	Institut du Nouveau Monde
IPV	Indice Planète vivante
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
UCIT	Université Collaborative Internationale de la Transition
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i>

INTRODUCTION

La croissance démographique est exponentielle. La population mondiale se chiffrait à 1 milliard en 1800. Elle est actuellement d'un peu plus de 7 milliards et sera de 16 milliards en 2100 si la tendance se maintient (Pison, 2011). Considérant que les écosystèmes sont déjà surmenés dans leur capacité à répondre et à absorber les besoins des collectivités, il devient pertinent de s'attarder aux solutions qui apportent un changement de comportement des individus et qui augmentent la résilience des communautés. En effet, la reconnaissance des besoins collectifs et leurs priorisations dans le respect des capacités écologiques des milieux ainsi que la capacité des collectivités à réagir aux chocs représentent des nécessités vitales.

Ainsi, l'objectif principal de cet essai est de démontrer comment la gestion participative soutient le changement de comportement écologiquement et socialement responsable et la résilience des communautés. Une grille a été créée pour accompagner les gestionnaires de projets participatifs afin de les aider à évaluer comment leur projet a suscité le changement de comportement écologiquement et socialement responsable des participants.

Pour y arriver, plusieurs objectifs spécifiques ont été identifiés et seront exposés. Tout d'abord, la gestion participative sera ciblée à travers les approches participatives, dont la participation citoyenne. Elle sera définie et comparée à la gestion traditionnelle. Les principes, les étapes et les outils qui la composent seront abordés. Ensuite, les comportements écologiquement et socialement responsables et les éléments qui y sont reliés comme les valeurs écologiques et sociales ainsi que le sentiment d'efficacité perçu devront être à leur tour définis. Les effets de la gestion participative qui sont reliés au changement de comportement, soit la connectivité et l'*empowerment*, seront ensuite traités.

La revue de littérature scientifique qui a été réalisée (articles scientifiques, livres, mémoires, essais, thèses, etc.) permet d'exposer et de situer les différents termes utilisés dans l'essai. La description des structures de la permaculture, de la participation citoyenne ou encore de la gestion participative (par exemple : les principes, les étapes, les méthodes, etc.) ont été extraits de guides et de manuels de mise en œuvre.

Afin d'assurer une rigueur dans la qualité de l'information et d'évaluer la crédibilité des sources, certains critères de sélection ont été respectés. En effet, les sources ont été sélectionnées selon les critères de fiabilité suivants : auteurs reconnus, relativement récents (à partir des années 2000, lorsque possible) et provenant d'un site Web adéquat, s'il y a lieu. Certaines sources ne répondent pas à ces critères, car la littérature scientifique sur la gestion participative n'est pas abondante. Aussi, dans un souci de citer l'auteur original

des études, les sources ne respectent parfois pas le critère temporel. Pour débiter l'étude, des professionnels de la problématique ont aussi été contactés afin de recueillir de l'information primaire sur le sujet et cibler des ouvrages liés au sujet de recherche.

Les chapitres suivent la logique de compréhension du sujet. Ainsi, le chapitre de mise en contexte présente d'abord l'effondrement inévitable vers lequel la croissance actuelle tend, l'interdépendance des parties du système globalisé et donc, la pertinence de créer de la résilience dans les petits systèmes. Il aborde aussi la permaculture humaine qui s'attarde à créer de la résilience. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel : il démontre que dans la permaculture se trouvent des méthodes qui sont semblables ou équivalentes aux modes de gestion participative, car elle tente (notamment) de protéger le bien commun à travers l'émergence de l'intelligence collective. Les approches participatives seront alors abordées ainsi que la façon dont la gestion participative s'y inscrit. Puis, la gestion participative sera définie et comparée à la gestion traditionnelle. Les principes, les étapes, les outils, et les limites de cette méthode seront exposés. Le chapitre trois présente les effets de la gestion participative sur les comportements socialement et écologiquement responsables en décrivant d'abord la notion de comportement écologiquement et socialement responsable puis la connectivité et l'*empowerment*. Ensuite, les effets négatifs sont présentés. Au chapitre quatre, la méthodologie de l'élaboration de la grille d'évaluation de la mise en œuvre et des effets comportementaux d'un projet environnemental géré de manière participative présentée au chapitre cinq est décrite. Finalement, le chapitre six est composé des recommandations de mise en place liées aux principes de la gestion participative et de celles liées à l'utilisation de la grille.

1. MISE EN CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE

Depuis la révolution industrielle, le paradigme économique qui s'est installé en occident tient sur un modèle de croissance infinie dans un monde fini. Cependant, comme l'avance avec ironie l'économiste Kenneth Boulding : « Celui qui croit à une croissance exponentielle infinie dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste » (traduction libre de : Legislation and Military Operations Subcommittee, 1973, p. 248). Comme nous le verrons plus loin, plusieurs économistes et autres penseurs avancent que ce modèle n'est pas viable. En effet, depuis 1970, l'humanité vit à crédit ce qui signifie qu'elle consomme davantage de ressources et de services naturels que ce que la planète est en mesure de renouveler. Cette idée est liée au concept de « biocapacité », soit :

« la capacité des écosystèmes à régénérer ce que les gens exigent de ces surfaces. [...] La biocapacité est donc la capacité des écosystèmes à produire des matériaux biologiques utilisés par l'homme et à absorber les déchets générés par l'homme, dans le cadre des systèmes de gestion et des technologies d'extraction actuelles. » (Global Footprint Network [GFN], 2013, p. 4).

En 2014, le Canadien moyen consommait l'équivalent de 3,7 terres (*World Wide Fund for Nature* [WWF], 2017). Or, les Canadiens ne sont pas les seuls à dépasser la biocapacité. La population mondiale était de 1 milliard en 1800, elle est actuellement d'environ 7,6 milliards (en 2018) et il est projeté qu'elle sera de 16 milliards en 2100 (Pison, 2011). Déplorablement, la biocapacité mondiale est elle aussi dépassée : pour répondre aux besoins anthropiques, actuellement, les ressources d'une planète et demie sont consommées à l'échelle mondiale. Ce qui signifie que les ressources consommées n'ont pas le temps de se régénérer. À cette vitesse, l'équivalent de 3 terres sera nécessaire en 2050 pour satisfaire les besoins de la population mondiale.

Franchir le seuil de la biocapacité terrestre ne peut être supporté à long terme. Le capital naturel s'en retrouve altéré et le bien commun se dégrade pour les générations à venir (Alonso et Guiochon, 2016). Les activités d'exploitation telles que les coupes forestières et les pêcheries ne pourront croître indéfiniment au-delà des capacités de renouvellement sans nuire profondément aux stocks. De la même façon, le carbone ne pourra être émis au-delà de la capacité d'absorption des puits naturels pendant une certaine durée sans conséquences majeures. Les impacts de ces abus ont déjà commencé à transparaître et les chercheurs avancent que le constat est alarmant : de la perte massive de biodiversité et de populations, à la diminution des stocks de poissons, à l'augmentation de l'effet de serre, à la fonte des glaces polaires, des conséquences drastiques sur la santé planétaire sont observées (Tittensor et al., 2014). À titre d'exemple, l'indice planète vivante (IPV) qui mesure la performance écologique nationale a permis de démontrer qu'au Canada, 50 %

des espèces connaissent un déclin (chez ces espèces, cette chute des populations est en moyenne de 83 %) (WWF, 2017). Le 5^e rapport du GIEC, quant à lui, avance qu'en 2020, la banquise arctique aura complètement disparu en été (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat [GIEC], 2014). En effet, si les émissions de gaz à effet de serre continuent d'augmenter au rythme actuel, la température moyenne canadienne augmentera de 7 °C d'ici la fin du 21^e siècle, pouvant aller jusqu'à 9 °C dans certaines régions (GIEC, 2014). Dans un tel scénario, les conséquences sur le niveau des eaux et les écosystèmes mondiaux seront dramatiques. Les répercussions étant exponentielles et liées en chaînes de rétroaction, les résultats exacts de ces changements drastiques sont difficiles à prévoir. Par contre, il est certain que ceux-ci seront catastrophiques sur la qualité de vie terrestre, autant pour les espèces animales et végétales que pour l'humain. En effet, à l'échelle planétaire, le risque d'un effondrement devient sérieux. Outre la diversité biologique des écosystèmes, c'est la race humaine elle-même qui est en danger, car elle dépend des écosystèmes pour sa survie (GIEC, 2014).

Directement lié au constat du dépassement de la biocapacité, le rapport Meadows (publié en 1972) remet en perspective notre modèle de consommation. Les croissances économiques et démographiques ne sont pas non plus linéaires, mais bien exponentielles : un taux de croissance de 2 % signifie que l'économie ou la démographie doublera en 35 ans et non en 50 ans (Turner, 2012). Ainsi, il est nécessaire d'agir et de revoir le modèle économique *Business as usual* avant de voir l'extinction massive d'espèces ainsi que la dégradation irréversible des écosystèmes et de la qualité de vie. Pour y remédier, il faudrait diminuer par 4 l'empreinte écologique des Canadiens. Mondialement, environ 130 pays sont dans une situation semblable (GNF, 2018). Dans la préface de *Les limites à la croissance* (dans un monde fini) : une revue du rapport Meadows 30 ans après (2012), Yves-Marie Abraham, professeur de sociologie à HEC Montréal, remarque que cette course à la croissance épuise non seulement les systèmes naturels, mais qu'elle épuise aussi les sociétés en fragilisant la solidarité :

« Cette croissance économique s'avère injuste. Premièrement, elle tend à profiter surtout à une minorité d'entre nous. Le creusement des inégalités sociales observé en Occident au cours des trois dernières décennies, malgré un taux de croissance positif, semble en tout cas le confirmer une nouvelle fois. Deuxièmement, cette croissance est injuste à l'égard des générations futures, du fait qu'elle repose sur la destruction de ressources non renouvelables (hydrocarbures, minerais, etc.) et renouvelables (espèces animales et végétales). » (Meadows, Meadows et Randers, 2012, p. 12).

Pour éviter la catastrophe écologique et climatique et faire preuve d'éthique et d'équité entre les nations et envers les générations futures, il s'avère impératif que les pays qui vivent à crédit réduisent leur empreinte écologique dans les plus brefs délais. Devant ce constat alarmant qui ne semble pas s'être traduit en une

prise d'action concrète dans les dernières années, plusieurs auteurs prédisent l'hypothèse suivante pour le futur proche : un effondrement est inévitable.

1.1 Un effondrement inévitable

La théorie de l'effondrement a été étudiée par les collapsologues Servigne et Stevens (2015). Ils l'expliquent par le principe que la biocapacité de la Terre n'est pas respectée : si une population entière, sur une durée, dépasse la limite de biocapacité, cela affecte le milieu sans possibilité de retour et entraîne ainsi une inévitable crise. C'est le domaine de la collapsologie, soit « l'étude de l'effondrement de notre civilisation industrielle. » (Servigne et Stevens, 2015, p. 2). Le géographe Jared Diamond (2009, p. 16) définit l'effondrement d'une civilisation comme suit : « une réduction drastique de la population humaine et/ou de la complexité politique/économique/sociale, sur une zone étendue et durée importante ». Le politicien Yves Cochet (2018, p. 52) vient actualiser cette définition de l'effondrement : « [C'est un] processus à l'issue duquel les besoins de base (eau, alimentation, logement, habillement, énergie, etc.) ne sont plus fournis [à un coût raisonnable] à une majorité de la population par des services encadrés par la loi. »

À l'origine présentée dans le rapport Meadows par le Club de Rome du MIT en 1972, puis prouvée par l'économiste Graham Turner en 2012, grâce à différentes données amassées sur 40 ans par l'ONU, la théorie de l'effondrement s'appuie sur de la modélisation informatique (le modèle World 3) pour démontrer qu'une crise majeure aura lieu au milieu du 21^e siècle des suites de la croissance. En effet, les courbes de croissance économique et démographique du World 3 prédisaient en 1972 qu'un effondrement aurait lieu un peu avant l'horizon 2030. Ces prédictions ont été comparées aux données réelles de 1970 à 2000 par Turner en 2012. Le constat fut que la courbe la plus pessimiste du modèle (« *business as usual* ») qui suivait les tendances de l'époque sans modification (c'est-à-dire, en ne posant aucune action collective pour réduire les courbes de croissance) s'est révélée probante des valeurs réelles : la courbe « *business as usual* » s'est réellement concrétisée.

Les tendances prédites historiquement par une courbe « *business as usual* » en 1972 et les courbes réelles tirées des données de 1970 à 2000 sont présentées au graphique tiré de l'ouvrage de Turner (2012) à la figure 1.1. Ce modèle illustre l'instabilité de notre système. En effet, il est possible d'y percevoir qu'un effondrement aura lieu à l'horizon de 2030.

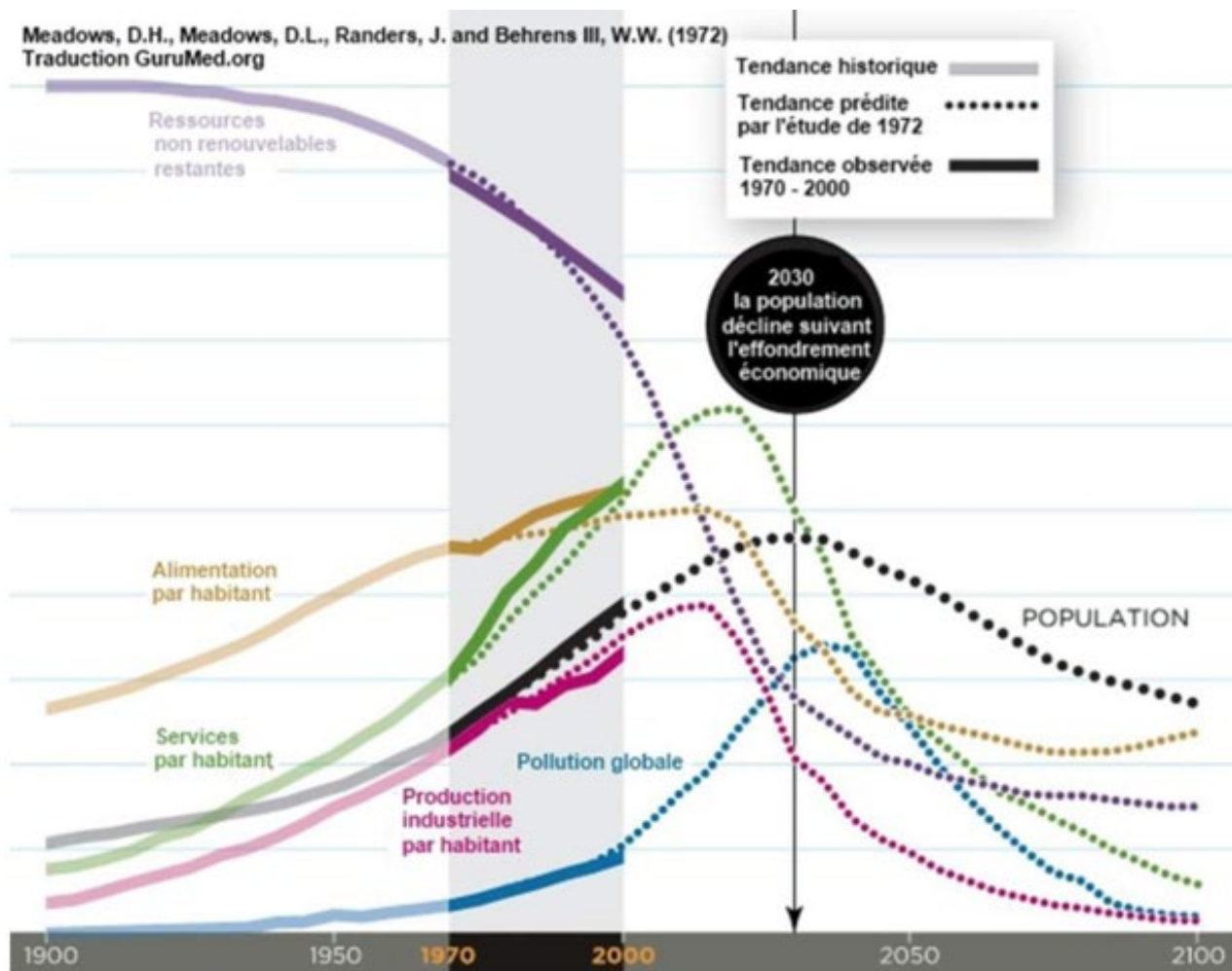


Figure 1.1 Corrélation réalisée par Turner (2012) entre les données du modèle de Meadows (World 3) de 1972 et les données réelles de 1970 à 2000 (inspiré de Turner, 2012, p. 117)

Cette analyse de Turner semble donc confirmer qu'un effondrement est inévitable. Il pourrait par exemple être une conséquence de la hausse du prix du pétrole lorsque la demande sera supérieure à l'offre (Servigne et Stevens, 2015). En effet, l'un des fondements de la théorie de l'effondrement est la dépendance des sociétés modernes aux énergies fossiles (énergies non renouvelables) (Hopkins, 2010 ; Lacroix, 2017). Le pétrole a atteint son pic de production en 2006. Or, la demande ne cesse d'augmenter alors que les stocks continuent de diminuer (Agence internationale de l'énergie, 2010), et ce, dans un contexte où la population mondiale est en forte croissance (16 milliards d'individus prévus 2100). Il y aura donc nécessairement un problème d'approvisionnement, ce qui se traduira par une hausse drastique des coûts du pétrole, de ses dérivés et potentiellement des tensions internationales. Rappelons que le pétrole de source plus efficiente (plus facile à extraire et donc exploitable à bas prix) s'épuise rapidement et que celui de source moins efficiente, comme les sables bitumineux, est dispendieux à produire (sans parler de son coût

environnemental qui est une externalité non incluse dans le prix) (Servigne et Stevens, 2015). Les énergies alternatives, telles que le nucléaire, présentent aussi de sérieux risques pour l'environnement. Finalement, les énergies renouvelables demandent des énergies fossiles pour être mises en place dans la plupart des projets et ne sont pas aussi efficaces et stockables que les énergies fossiles. En bref, notre système est fortement dépendant des énergies fossiles et celles-ci sont non renouvelables (elles ne se régénèrent pas à une échelle de temps humaine) (Hopkins, 2010). Ainsi, plusieurs secteurs névralgiques dépendent du pétrole. C'est notamment le cas du secteur alimentaire. En effet, depuis l'ère industrielle, face au déclin du nombre d'agriculteurs¹, parallèlement à l'augmentation de la demande alimentaire, les systèmes se sont adaptés se transformant en une agriculture de masse industrielle et chimique : sept calories d'énergies fossiles sont nécessaires aujourd'hui pour produire une seule calorie alimentaire (Heinberg, 2012 ; Heinberg et Bomford, 2009). De plus, des pesticides sont ajoutés aux sols, les produits sont transportés sur des millions de kilomètres, etc. (Pirog et Benjamin, 2005). Du champ à l'assiette, la dépendance au pétrole est ancrée.

Au-delà de l'exemple de l'agriculture, les autres sphères économiques sont aussi presque entièrement dépendantes du pétrole. Le secteur des produits et services est aussi largement dépendant du pétrole (Hopkins, 2010). De l'étape de l'extraction des matières premières, à la fabrication des produits, à la distribution et jusqu'à la consommation, de nombreux produits sont issus des énergies fossiles et transformées et/ou transportées par des machines qui en sont aussi alimentées. Par exemple, les industries du meuble, des vêtements, des appareils électroménagers, des appareils électroniques, des cosmétiques et des médicaments en dépendent toutes en proportion différente (Hopkins, 2010).

Bref, devant une telle dépendance à une ressource non renouvelable dont les prix sont appelés à exploser, l'effondrement de nos sociétés modernes semble, en effet, inévitable. Autrement dit, l'effondrement d'une société constitue ce point de rupture où une collectivité n'arrive pas à s'adapter à un changement majeur. Cela pourrait se produire, par exemple, si les besoins de base (se vêtir, se nourrir, se loger, etc.) ne pouvaient plus être satisfaits à un prix raisonnable pour une majorité de la population.

1.2 L'interdépendance des parties du système

En étudiant la collapsologie, il devient impératif de se demander : comment faire face à un contexte où les ressources pour survivre peuvent, dans un futur proche, venir à manquer ? Les principaux facteurs liés à une

¹ En 1931, 27 % de la population du Québec vivait sur une ferme. En 2006, ce chiffre avait baissé à 1,2 % (Statistique Canada, 2014).

potentielle crise sont interdépendants et globaux : la disponibilité des ressources, la dynamique des systèmes économiques, sociaux et environnementaux ainsi que la croissance démographique. Dans un organisme multicellulaire, il existe une dépendance entre les parties et leur survie y est reliée. Dans une telle interdépendance, une crise dans un des organes représente une catastrophe pour le système entier. C'est le cas du système capitaliste actuel : il est très efficace, mais peu résilient. En effet, il s'appuie sur une économie de mondialisation et de production de masse. Comme cela a été démontré par Pirog et Benjamin (2005), la plupart des produits sont interdépendants de ressources internationales : l'économie est donc connectée à un immense réseau de transport qui, lui, est dépendant des énergies.

Tous ces paramètres peuvent mener à un effondrement. Les facteurs n'ont pas la même influence : la fin du pétrole peut avoir un effet sur le monde industriel alors que les changements climatiques peuvent avoir un effet sur toutes les espèces vivantes. Cependant, c'est l'interconnexion de tous ces facteurs qui entraîne un risque d'effondrement systémique global. Les systèmes sont trop complexes pour absorber les chocs à venir. Comme le mentionnent Servigne et Stevens dans leur ouvrage *Comment tout peut s'effondrer : petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes* :

« La globalisation, l'interconnexion et l'homogénéisation de l'économie ont rigidifié encore le verrouillage, en augmentant exagérément la puissance des systèmes déjà en place [...] Notre complexité devient la cause de notre effondrement. Aucune de nos institutions n'est adaptée au monde sans croissance à venir. Elles ont été conçues pour et par la croissance. » (Servigne et Stevens, 2015, p. 104-105).

Plusieurs misent sur le salut du progrès technologique (par exemple : les énergies vertes), ce que l'économiste Boulding déplorait dès 1973. Ces innovations ou encore une réglementation des lois du marché (par exemple : une taxe sur le carbone) sont absurdes pour ce dernier, puisque l'idée d'une croissance infinie dans un monde fini est, elle-même, absurde. Il rappelle que les limites planétaires sont déjà atteintes et dépassées, que les ressources n'ont plus la capacité de nourrir cette économie et d'en assimiler les rejets sans se dégénérer (Legislation and Military Operations Subcommittee, 1973). Ainsi, l'espoir qu'un élément externe permettra de « sauver » cette planète est relativement utopique puisqu'un coût environnemental est relié à la production et à l'exploitation de ces « technologies vertes » (par exemple : les panneaux solaires ou la voiture électrique). Un changement de paradigme s'impose.

1.3 La résilience des petits systèmes

Le scénario pessimiste, mais avéré, du rapport Meadows en 1972 nous enseigne que tout système peut prendre deux voies : soit celle de l'efficacité², soit celle de la résilience. En effet, près de 40 ans plus tard, le même auteur et ses collègues avancent qu'« il est trop tard pour le développement durable, il faut se préparer aux chocs et construire dans l'urgence des petits systèmes résilients. » (Meadows et al., 2012, p. 17). Ils ajoutent que « l'action demande deux choses : la compréhension et la prise en charge. Aujourd'hui beaucoup de gens comprennent ce qui se passe, mais n'attachent pas d'importance à la nécessité de changer. » (Meadows et al., 2012, p. 17). En effet, ces chercheurs font la distinction entre les problèmes globaux (ceux qui affectent tout le monde et nécessitent une prise d'action collective, comme les changements climatiques) des problèmes universels (qui affectent aussi tout le monde, mais qui peuvent être résolus par des solutions locales, telles que la pollution ou la raréfaction du pétrole). Ce sont sur ces derniers qu'il est nécessaire d'agir, localement, afin d'augmenter la résilience des petits systèmes (Lacroix, 2017 ; Servigne, 2012).

La résilience pour une ville est « l'aptitude d'un système à poursuivre son existence, à maintenir sa structure tout en intégrant des transformations, voire à susciter les mutations qui lui permettront de continuer à exister. » (Lacroix, 2017, p. 23). La résilience existe également à d'autres niveaux. Par exemple, pour une collectivité humaine, c'est « la capacité de supporter des chocs et des tensions extérieures sans perturbation significative. » (Hopkins, 2010, p. 44). C'est la capacité à se remettre d'une crise, par exemple, en suffisant aux besoins primaires et en maintenant une qualité de vie pour les individus de la collectivité. Selon Servigne et Stevens (2015), les trois facteurs qui favorisent une résilience communautaire sont les suivants : (1) la capacité d'une communauté à prendre ou modifier des décisions qui la concernent ; (2) la capacité d'une communauté à apprendre et à s'adapter, notamment grâce à une éducation diversifiée ; (3) la nécessité pour des communautés résilientes de planifier leur design de manière intentionnelle et collective.

Suivant la métaphore de l'organisme multicellulaire présentée plus tôt, un système résilient dispose d'une variété de stratégies pour s'adapter aux perturbations sans que toutes les parties du système soient affectées. De plus, il est en mesure de repérer rapidement ses failles et les prendre en charge, si nécessaire. Or, un système globalisé – tel que le système capitaliste présenté plus haut – ne répond pas à ces caractéristiques.

² « Aptitude (d'une machine, d'une technique, d'une personne, d'une entreprise [ici d'un système]) à fournir le meilleur rendement. » (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales [CNRTL], s. d.).

Levain (1999) distingue les caractéristiques sur lesquelles il est nécessaire de miser pour augmenter la résilience. Celles-ci sont présentées au tableau 1.1.

Tableau 1.1 **Caractéristiques sur lesquelles miser pour augmenter la résilience des communautés**
(tiré de : Lacroix, 2017, p. 23)

1. La diversité de ses fonctions, des ressources, des stratégies développées, grâce à laquelle une perturbation n'affectera pas toutes les fonctions du système.
2. La modularité de ses fonctions, ou la nature de leur interrelation, grâce à laquelle un modèle s'auto-organise pour protéger les fonctions non perturbées en les isolant des fonctions perturbées.
3. Les rétroactions directes du système, soit la visibilité d'une perturbation et sa prise en compte par le système. Dans notre système globalisé et centralisé, les boucles de rétroaction s'allongent, donc les perturbations sont moins souvent détectées à temps. Par exemple, l'export de nos déchets ou le rejet de gaz à effet de serre sont des effets indirects qui ne se font sentir ni immédiatement ni localement.

Reprenant la théorie des boucles de rétroaction, pour éviter l'effondrement, il est nécessaire de les restreindre. Autrement dit, il faut s'assurer d'une prise en charge rapide des impacts d'une perturbation du système. Dans ce contexte, les problématiques locales sont toujours plus faciles à cerner et à gérer, car elles sont tangibles. En effet, il est possible pour les acteurs de les percevoir dans leur entièreté, car ils en subissent les impacts directement et ils se sentent directement concernés. Conséquemment, le sentiment du pouvoir et la prise d'action augmentent. À l'inverse, une problématique globale et intangible (par exemple, les changements climatiques) ne sera pas directement abordée et gérée avec autant d'efficacité qu'une problématique locale (par exemple, la contamination des sols et des eaux) (Community and Regional Resilience Institute [CARRI], 2013 ; Lacroix, 2017 ; Levain, 1999).

Il est donc nécessaire de réfléchir à la création de communautés plus petites et plus agiles, qui font preuve d'une réelle résilience communautaire, en favorisant la prise de décisions démocratiques, en tirant des leçons des apprentissages collectifs, en s'adaptant et en misant sur un design planifié intentionnellement et collectivement. Cette forme de résilience correspond à la philosophie de la permaculture.

1.4 La permaculture humaine

La permaculture et les initiatives de transitions sont reconnues par les théoriciens de l'effondrement et de la collapsologie comme une solution qui s'attarde directement aux méthodes collectives afin d'augmenter la résilience des petits groupes et des communautés.

Les créateurs de la permaculture la définissent comme « un système évolutif intégré, d'autoperpétuation d'espèces végétales et animales utiles à l'homme. C'est, dans son essence, un écosystème agricole complet,

façonné sur des exemples existants, mais plus simples. » (Mollison et Holmgren, 1986, p. 15). S'inspirant du fonctionnement du vivant, cette forme de culture vise un minimum d'apport en énergie. Elle a en effet été développée en réponse à l'agriculture industrielle qui est fortement énergivore, peu résiliente et dévastatrice pour les écosystèmes. Plus largement, la permaculture est une éthique et une méthode de design qui permet d'augmenter la résilience des sociétés (Lacroix, 2017). Elle peut donc dépasser le cadre de l'agriculture pour s'appliquer directement aux communautés humaines.

Sur le plan de l'éthique, elle replace la vision de Descartes relativement à la supériorité de l'être humain, en démontrant que l'homme fait partie intégrante de la nature et non pas qu'il en est le dominant. Elle l'exhorte à s'inspirer des moyens existants de l'équilibre naturel pour régler les conflits tels que le biomimétisme³ le propose. C'est un moyen de rapprocher les collectivités du cycle écologique parce que la permaculture se base sur l'observation pratique des dynamiques de l'écosystème naturel pour trouver des solutions aux écosystèmes humains. En effet, toutes les espèces sont à la base en relation et participent à l'équilibre. Les écosystèmes humains présentent la même complexité : chaque individu y apporte sa touche et contribue à l'équilibre. Simplement pour arriver à cet équilibre, il est nécessaire d'abord d'en définir les constituantes : les attentes et les besoins de chacun. En effet, l'équilibre est évolutif et doit permettre le développement personnel de chacun (Alonso et Guiochon, 2016 ; Pezrès, 2010).

Ainsi, la permaculture est une méthode humaniste qui accompagne les populations locales dans la redéfinition des besoins locaux afin d'y répondre plus équitablement et plus durablement. Les designs qui y sont créés favorisent un milieu de vie épanouissant où la collectivité prend tout son sens. N'étant pas un mouvement politique d'écologie radicale, la permaculture est centrale aux initiatives de transition, qui permettent de répondre aux hypothèses de l'effondrement. Elle propose une idée séduisante aux communautés : celle d'un monde résilient, qui s'inscrit dans une politique du bas vers le haut et avec de multiples bénéfices sociaux et environnementaux. En effet, la permaculture humaine favorise la résilience puisqu'elle promet :

³ « Le biomimétisme est la science consistant à imiter et recopier la nature, de tout ou partie d'un système biologique complexe. » (Aquaportail, 2007).

« ... la décentralisation des systèmes économiques dépendants du pétrole au profit de circuits courts, d'une frugalité choisie, d'une organisation du territoire en fonction des ressources locales, pour atteindre des sociétés non pas autarciques ou isolationnistes, mais bien capables de subvenir seules à leurs besoins vitaux. » (Lacroix, 2017, p. 24).

Effectivement, sur le plan de la méthode de design, elle est en opposition à l'urbanisme : elle n'applique pas des règles fixes pour construire un paysage qui devra répondre aux besoins collectifs, mais ouvre plutôt d'abord la discussion sur la redéfinition des besoins collectifs et ensuite, crée un design (lui aussi, fruit des discussions collectives). Cette méthode permet de réellement répondre aux réalités locales en intégrant les besoins ciblés puisqu'elle implique directement les individus concernés. Elle n'applique pas de théorie aux pratiques, car chaque expérience et chaque collectivité sont différentes et donc, chaque design est unique (Hopkins, 2010).

En bref, la permaculture s'appuie sur la multiplicité des interactions entre les membres d'une communauté, comprise comme un système. Ici, la force du système n'est pas l'individualité de ces parties, car si « seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. » (TepHAS, 2017, p. 1). L'humain est un être de relations : autant en biologie qu'en psychologie, les récentes études tendent vers le constat que le bien-être des individus se reflète à travers la qualité du tissu social dont ils sont entourés (Waldinger, 2018). Selon cette philosophie, les espèces ne vivent pas en compétition comme Darwin l'avait suggéré, mais plutôt en coopération. La notion de hiérarchie n'existe pas, elle est une perception de l'homme liée à son égo. Tous les éléments, toutes les espèces font partie d'un tout qui permet l'équilibre. Les relations symbiotiques présentes chez la plupart des végétaux en sont un bon exemple (Fortin, Plenchette, Piché, 2015). À cette image, la société moderne s'éloigne de ce qui supporte le bien-être des individus : le relationnel. L'individualisme est devenu plus important que l'intérêt collectif : « la concurrence n'est plus au service de la pérennité du groupe, elle se transforme en rivalité, en lutte dérisoire pour gagner plus, posséder plus [et] satisfaire son égo. » (Alonso et Guiochon, 2016, p.54). Les auteurs renchérissent :

« Dans les sociétés modernes, les humains poursuivent bien d'autres objectifs que la survie de l'espèce, au point que les contemporains semblent parfois oublier cet objectif premier ! Même si le dicton populaire enseigne que "l'union fait la force", la tendance est de défendre des intérêts particuliers (personnels, familiaux, d'entreprise, de parti, de groupe de pression, de nation, etc.). Aujourd'hui, l'urgence collective est bien de dépasser nos réflexes de défense et de compétition, de renforcer le sens du bien commun en créant des réseaux, en recherchant des complémentarités, en protégeant le droit à la différence, en portant une attention particulière aux plus faibles. » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 52).

C'est à ce but que s'applique la permaculture humaine : replacer l'être humain dans des systèmes où la compétition s'estompe pour céder la place à la coopération puisque la force d'un système réside dans la multiplicité des interactions entre toutes ces espèces (humains, animaux, plantes, etc.).

Pour y parvenir, la permaculture humaine propose de s'appuyer sur l'intelligence collective qui permet de construire des équipes fonctionnelles et unies. Ces équipes procéderont à un design. Un design est « un ensemble de pratiques destinées à concevoir, à planifier, à aménager, à structurer un espace, un projet, un groupe, des relations ou des organisations pour les rendre féconds, abondants et durables. » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 9). S'inspirant des lois de la nature, ce design permet d'établir des stratégies durables pour le système autant sur le plan de la protection des milieux que de la gestion des ressources, de l'énergie et des extrants. Les dynamiques et les actions sont toutes revues à la lumière d'un monde fini et fragile. Les valeurs fondamentales qui permettent de définir le design sont la solidarité, la fraternité et la convivialité. La permaculture propose donc une nouvelle vision du monde et de nos sociétés, une manière plus humaine d'interagir et de percevoir. Plus encore, elle aide les individus à trouver leur niche (rôle et fonctions qu'il est possible d'exercer en adéquation avec les talents naturels propres à l'individu) réduisant l'inconfort et la dissonance cognitive que peut procurer un travail qui ne se trouve pas dans la lignée des aspirations profondes de l'individu. Le mal contemporain de ne pas se sentir à sa place est ainsi pointé et résolu (Van Layes, 2012). Pour y parvenir, la permaculture propose notamment de favoriser l'utilisation de l'hémisphère droit du cerveau, « celui des émotions, des intuitions, des sensations, des affects, le cerveau de la créativité et de l'élan spirituel. » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 9). Il permet de soulever la conscience du nous, de la collectivité, d'ouvrir la vision. En partenariat avec l'hémisphère gauche, il permet de prendre des décisions opérationnelles, mais orientées vers le collectif. Ainsi, avec l'expérience, il devient possible de regarder l'effet d'une situation sur nos images intérieures et nos sensations (Alonso et Guiochon, 2016 ; Van Layes, 2012).

La permaculture humaine s'applique à une niche, à un petit groupe. Pourtant, dans son ouvrage intitulé La permaculture, un plan d'action optimiste pour notre avenir, Neiger (2017) croit que c'est par les petits groupes qu'il est possible de se sentir connecté et de changer les grands groupes : « si nous pouvons nouer – ou renouer – des relations les uns avec les autres, avec le pays et avec les systèmes dont nous dépendons, nous pouvons peut-être tisser une toile qui gagnera le monde entier. » (Neiger, 2017, p. 9).

Réellement, la permaculture n'a rien inventé. Cette manière de travailler vers un but collectif en s'inspirant de la nature et en prenant soin de l'homme et de l'environnement dans un esprit de partage existait dans plusieurs sociétés ancestrales et a été perdue avec l'ère industrielle. Aujourd'hui, plusieurs initiatives (agroécologie, agroforesterie, biomimétisme, sociocratie, économies alternatives, alliances citoyennes, etc.), dont fait partie la permaculture, tentent de revaloriser ces pratiques (Alonso et Guiochon, 2016). Aussi, sans être identiques sur le plan de l'éthique, plusieurs autres modes de gestion utilisent des méthodes qui offrent des propositions similaires. En fait, il est possible de réaliser que ces modes de gestion s'appuient

sur des pratiques communes. Par exemple, les degrés d'implication les plus élevés de la participation citoyenne qui sont considérés comme de la gestion participative. L'intelligence collective – utilisée par la permaculture humaine – est aussi intégrée à la gestion participative. Au regard des problématiques socioenvironnementales actuelles et dans l'optique d'un potentiel effondrement, il devient pertinent de s'intéresser à ces formes de gestion du tissu social qui augmentent la résilience et à leurs effets sur les communautés dans lesquelles elles sont implantées.

2. CADRE CONCEPTUEL DES MODES DE GESTION PARTICIPATIVE

Dans l'idéologie de la permaculture humaine, la gestion participative permet d'arriver à travailler de manière collaborative. Pour les porteurs de cette théorie, cette manière du « faire ensemble » permettrait de mieux résoudre les présents et futurs conflits environnementaux. Elle s'apparente à d'autres formes de gestion, notamment à la gestion participative. En effet, la permaculture comporte des bases similaires : elle utilise par exemple l'intelligence collective. Ainsi, tout d'abord, le mode de fonctionnement de la permaculture sera présenté. L'émergence de l'intelligence collective sera ensuite abordée, puis, plus globalement les approches participatives en général. Comme il le sera démontré plus loin, la gestion participative, même si elle gagne en popularité, ne fait pas l'objet d'un consensus (Sulkowski et Joyce 2012). Plusieurs définitions différentes existent dans la littérature scientifique. C'est pourquoi il semble important de la situer à travers les différentes approches participatives. Ensuite, la gestion participative pourra être définie et il sera aisé de la comparer aux modes de gestion plus traditionnels. Les principes, les étapes et les outils de la gestion participative seront exposés. Finalement, les limites d'une telle gestion pourront être soulevées.

2.1 La permaculture

La permaculture est un outil de transition vers un monde plus juste et durable, en assurant une sécurité alimentaire grâce à une agriculture durable, inspirée des écosystèmes naturels, et un design des infrastructures humaines. Cependant, malgré la possibilité d'atteindre une durabilité matérielle, tel que de détenir suffisamment de ressources alimentaires pour suffire aux besoins de tous, il reste que les inégalités et les conflits peuvent toujours exister et que le changement est garant de l'implication et de la bonne volonté citoyenne. De là est venue la nécessité de ne pas seulement atteindre « l'agriculture durable », mais la « culture durable » :

« La permaculture est une approche systémique qui permet de créer des écosystèmes viables en s'inspirant des lois de la nature. D'abord envisagée dans son application agricole, elle a évolué pour s'intéresser plus largement à la culture, incluant les dimensions sociales et économiques. C'est un mélange de sagesse ancestrale et de bon sens, enrichi de découvertes scientifiques. La permaculture apporte une compréhension globale et des solutions locales qui limitent l'impact des activités humaines sur la planète. » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 212).

C'est ainsi qu'est né le concept de permaculture humaine. Il se fonde sur les techniques agricoles proposées dans la permaculture, mais ajoute un volet social à ses principes tels que : « Être attentif à l'humain » et « Créer l'abondance, prendre son juste besoin et redistribuer les surplus. » (Alonso et Guiochon, 2016, p. 26). Mais surtout, Chazel (1992) et Pleyers (2009) avancent que c'est une philosophie de vie, ou encore une organisation sociale horizontale, permettant une démocratie directe et participative dans le but de faire

naitre l'action collective et les changements souhaités. Ainsi, il est possible de dire que c'est une forme de gestion sociétale qui s'appuie sur la participation et qui permet d'augmenter la résilience des communautés, par la recherche du bien commun.

2.2 À la recherche du bien commun : faire émerger l'intelligence collective

Selon Thibault, Lequin et Tremblay (2000), la participation permet l'équilibre entre le bien individuel et collectif. Également, il est affirmé par « la théorie de “capital social” de Putnam (1993) [que] lorsque l'engagement civil est élevé et que les associations entre les acteurs sociaux sont fortes, les institutions politiques et économiques fonctionnent mieux. » (Poisson, 2009, p. 37).

La démocratie actuelle dans les pays occidentaux est directement liée à la révolution des droits et libertés individuelles et de la valorisation du bien-être individuel. Ce changement de paradigme s'est parfois réalisé au détriment des obligations et des valeurs du bien commun par le passé. À l'instar de la notion sociologique qu'une société ne peut être réduite à la somme de ses parties, le bien individuel devient dépendant du bien commun. Il est donc impératif de s'y intéresser. Thibault et al. (2000) avancent même que le discours ne peut être qualifié de démocratique, s'il ne recherche pas le bien commun. Ainsi, la volonté collective ne saurait être celle de l'accumulation des volontés individuelles, mais plutôt le résultat de discussions et d'interactions à la recherche du bien commun, donc d'une participation qui fait appel à l'intelligence collective. Or, c'est précisément l'objectif fixé dans la permaculture.

Pour faire émerger l'intelligence collective, il faut mettre en place un système où le tout est plus fort que la somme des intelligences individuelles. Dans ce système, les relations entre les membres créent la richesse et permettent l'émergence du bien commun. L'intelligence collective tient aussi sa force dans la capacité de faire face aux problèmes d'une complexité sans cesse croissante et de leur prise en compte de manière multidisciplinaire (Olfa Zaïbet, 2007).

Pour permettre à l'intelligence collective d'émerger, la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme (FNH) propose certains principes qui doivent être respectés. Ceux-ci sont présentés au Tableau 2.1.

Tableau 2.1 Les principes favorisant l'émergence de l'intelligence collective (inspiré de : FNH, 2015, p. 9)

Principe	Description
Égalité relationnelle	La diversité de chacun construit la richesse du groupe. Chacun doit y trouver sa place et s'y sentir accepté. Les responsabilités peuvent être différentes, mais n'entraînent pas de hiérarchie. Chaque individu est souverain.
Écouter avec attention	Remplacer la réaction aux interactions par l'écoute active, la réception, la compréhension, puis la réponse.
Émettre avec intention	Employer le « je » et éviter le « on pense que ». Assumer ses propos ou son silence.
Être bienveillant	Sortir du jugement de l'autre et de soi-même, les idées proposées ne sont ni bonnes ni mauvaises. Une idée inattendue pourrait mener à la solution.
Faire confiance	Faire confiance au processus, à son intuition, à son savoir, à ses idées, aux autres et au facilitateur. Chaque partie du processus permet d'enrichir la coconstruction.
Respecter le cadre établi	Le cadre est formé des règles ci-dessus ainsi que de celles établies par le groupe. Par exemple, il pourrait être ajouté par le groupe qu'il est important que l'engagement des participants soit constant tout au long du processus.

L'intelligence collective peut donc naître et contribuer à protéger le bien commun dans un cadre de gestion où ces principes sont mis en place. Comme mentionné plus tôt, ce cadre de gestion adéquat est nécessairement participatif. Il devient alors nécessaire de comprendre quelles sont les approches participatives en général et pourquoi la gestion participative, plus spécifiquement, permet de faire émerger l'intelligence collective et donc de protéger le bien commun.

2.3 Les fondements des approches participatives

Les approches participatives sont reconnues pour protéger le bien commun grâce à l'intelligence collective. Parfois aussi appelées gouvernance participative⁴ ou partagée, démocratie participative, ou encore sociocratie, force est de constater que ces approches utilisent toutes une forme de gestion qui se base sur de

⁴ La gouvernance est « un ensemble de dispositifs, structures et instances qui mènent à la prise de décision [...dont le] rôle est d'orienter, de guider et de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique ». (Tremblay, 2012, p. 617).

la participation (Poisson, 2009). En effet, la définition de la gestion participative spécifiquement ne fait pas consensus, assimilée parfois à la gouvernance responsable (Lequin, 2000), à la participation (Mannigel, 2008), à la gouvernance partagée (Dudley, 2008), à la gouvernance collaborative (Younes, Hechiche et Touzani, 2016), à la cogestion (Rossignol, 2010), etc. Cependant, il est possible d'avancer que le dénominateur commun de ces pratiques est le facteur de participation. Cette dernière fait référence à « l'action de prendre part aux décisions collectives au sein du gouvernement, d'une institution publique ou d'un organisme de la société civile. » (Thibault et al., 2000, p. 20).

Les approches participatives proposent de toutes nouvelles manières de faire face au monde actuel où la certitude envers les systèmes politiques est ébranlable, où les écosystèmes naturels se dégradent et où les inégalités économiques s'intensifient. Elles illustrent un désir de changement de paradigme, une réponse au courant grandissant qui souhaite remettre l'humain et le bien commun au cœur des projets (autant politiques, qu'économiques ou sociaux). Le développement durable nécessite une concertation des acteurs autour d'un projet. En effet, les critères de durabilité sont modulables selon les réalités et les perceptions locales (Pimbert et Pretty, 1995). C'est principalement dans l'optique de répondre à ce besoin de définition qu'existent les approches participatives. Elles proposent des outils qui permettent cet échange entre les parties prenantes d'un projet (Campbell, 1994). Elles permettent donc de se questionner sur l'objet en tant que tel du projet, son temps d'effectivité, les problématiques fondamentales qu'il peut poser, les solutions, les bénéfices, etc. (Paradis, 2012).

Les approches participatives s'inscrivent dans trois catégories différentes : la participation publique, la participation sociale et la participation électorale. La participation publique est « l'engagement des individus dans des dispositifs formels régis par des règles clairement établies et ayant pour but l'atteinte d'un objectif formulé explicitement » (INM, s. d.), par exemple : lors d'une consultation publique réalisée par un gouvernement ou une entreprise. Quant à elle, la participation sociale représente « l'action de contribuer à la collectivité en donnant du temps aux organisations et aux individus à l'extérieur de la sphère domestique » (Gaudet, 2012) à travers un organisme communautaire, un syndicat ou un parti politique. Finalement, la participation électorale vise à exprimer son droit de vote lors d'élections (INM, s. d.). Les individus peuvent s'impliquer dans plusieurs de ces catégories à la fois (publique, sociale ou/et électorale). C'est ce qu'on nomme plus largement la « participation citoyenne ». Cependant, la participation citoyenne peut se manifester selon divers degrés d'implication pour les participants (ces degrés d'implication seront décrits plus loin). Les degrés d'implication les plus élevés sont directement liés à l'émergence de l'intelligence collective. Il est donc nécessaire de retenir que ce ne sont pas tous les niveaux de participation citoyenne qui permettent à l'intelligence collective d'émerger (INM, s. d.).

Les acteurs visés par la participation citoyenne sont autant des citoyens individuels que des groupes organisés. Ces deux types de parties prenantes sont nécessaires pour la prise en compte de tous les intérêts. Cependant, Michel Venne (2011) fait remarquer que les groupes organisés ont souvent une voix forte et imposante (ils peuvent détenir des moyens de communication puissants et être liés aux lobbyismes) qui peut s'avérer intimidante pour les citoyens individuels (Bherer, 2005 et Venne, 2011). En effet, il peut s'avérer difficile pour ceux-ci d'obtenir une reconnaissance et une opinion juste en présence d'experts. Or, la représentation de la population par les groupes organisés n'est que partielle, il est donc primordial que les individus participent aussi : ils apportent le savoir dit « profane » qui est essentiel à la planification de projets. En effet, la pluralité des opinions permet de prévenir les éventuelles problématiques et de mieux répondre aux spécificités du milieu. Il devient donc important d'organiser le dialogue entre experts, groupes d'intérêts organisés et citoyens individuels. En effet, ajoutées à l'émergence de l'intelligence collective, les conditions adéquates seront en place pour augmenter les chances de protéger le bien commun (Gouvernement du Québec, 2005).

Pour cadrer le dialogue entre experts, groupes d'intérêts organisés et citoyens individuels, les approches participatives se déclinent en différents niveaux de participation citoyenne, comme mentionnés précédemment. Plus le niveau d'implication est élevé, plus l'intelligence collective peut émerger. C'est donc à ce niveau supérieur que se situe la gestion participative, soit la forme de gestion prise en permaculture. C'est ce qui sera présenté dans la section suivante.

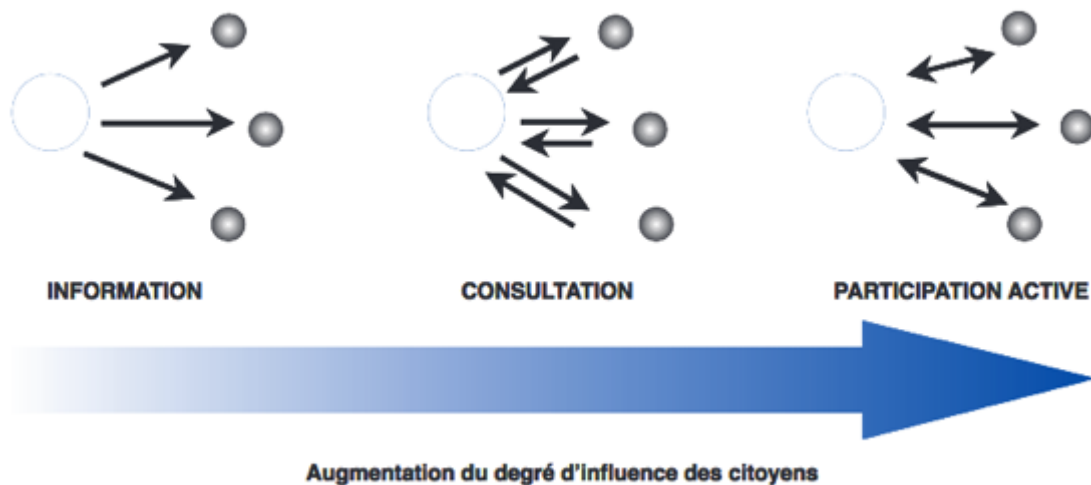
2.3.1 Les niveaux d'implication citoyenne

La participation citoyenne est définie par André, Martin et Lanmafankpotin (2012) comme étant :

« un processus d'engagement obligatoire ou volontaire de personnes ordinaires, agissant seules ou au sein d'une organisation, en vue d'influer sur une décision portant sur des choix significatifs qui toucheront leur communauté. Cette participation peut avoir lieu ou non dans un cadre institutionnalisé et être organisée sous l'initiative des membres de la société civile (recours collectif, manifestation, comités de citoyens) ou des décideurs (référendum, commission parlementaire, médiation). » (André et al., 2012).

À la suite d'une étude sur le renforcement des relations entre les administrations et les citoyens dans les pays membres, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a divisé la participation citoyenne en trois niveaux d'implication, soit : l'information, la consultation et la participation active. La figure 2.1 présente ces trois niveaux qui sont différents en matière de direction des relations entre les entités organisatrices de la participation (auxquelles le terme « organisation » fera référence dans les prochains paragraphes) et les participants ainsi que le degré de pouvoir consenti.

Graphique 1. Définition de l'information, de la consultation et de la participation active



(Adapté de Santé Canada 2000.)

Figure 2.1 Niveaux d'implication de la participation citoyenne (tiré de OCDE, 2002, p. 24)

Le premier niveau est celui de l'information : l'organisation entretient une relation unidirectionnelle avec les citoyens, elle produit des informations à leur intention. Ce partage d'information peut être passif (demandé par les citoyens) ou actif (initié par l'organisation). Par exemple : les registres publics, les sites Web des organisations, les séances d'information, etc. Selon Thibault et al. (2000), ce premier niveau ressemble plus à une non-participation des citoyens, car le contact n'existe que dans un sens et s'apparente plutôt à de la promotion.

Le deuxième niveau est celui de la consultation où l'organisation entretient une relation bidirectionnelle avec le citoyen : ce dernier peut y exprimer son opinion et son point de vue. Les organisateurs choisissent les thèmes, les questions et le processus. Par exemple : les sondages, les commentaires, etc. Ainsi, ce type de pouvoir peut être vu comme n'étant que symbolique (Thibault et al., 2000).

Le troisième niveau est celui de la participation active où l'organisation entre dans une relation de partenariat avec les citoyens dans laquelle ces derniers sont véritablement impliqués dans les processus décisionnels (OCDE, 2002 ; INM, 2012). Cette relation permet aux citoyens d'orienter le dialogue. Par exemple : les assemblées de jurys de citoyens, la décision par consentement, etc. (FNH, 2015). Le guide des méthodes participatives de la Fondation Roi Baudouin distingue ce troisième niveau de participation comme étant de la participation active, car elle est fondée sur un partenariat avec les parties prenantes où il y a un réel

échange (Slocum, Elliott, Heesterbeek et Lukensmeyer, 2006) et elle seule permet réellement un partage du pouvoir (INM, 2014). Les décisions sont prises ensemble ou encore sont déléguées entièrement aux citoyens (Thibault et al., 2000). Par ailleurs, les exemples de participation active ne sont pas encore très répandus (OCDE, 2002).

Cette échelle de la participation citoyenne, créée par l'OCDE (figure 2.1), a été reprise par d'autres organismes s'intéressant aux processus participatifs. Ainsi, les trois niveaux de participation de l'OCDE se reflètent sur l'échelle de l'Association internationale pour la participation publique (AIP2). Celle-ci divise la participation en 5 degrés qui se positionnent comme des sous-divisions des niveaux de l'OCDE. Il est donc intéressant de s'y attarder, puisqu'ils permettent de désigner avec plus de précision les niveaux de participation citoyenne. Le tableau 2.2 combine ces différentes échelles et apporte plus de précision en présentant une définition de chacun de ces niveaux.

Tableau 2.2 Échelle de la participation citoyenne inspirée de l'International Association for public participation (IAP2), de l'INM et de l'OCDE (Compilation de : Arnstein, 1969, p. 216-224 ; OCDE, 2002, p. 39 ; IAP2, 2007, p. 1)

Niveaux de l'OCDE	Information	Consultation		Participation active	
Degrés de participation	Informer	Consulter	Discuter	Collaborer	Co-construire
Engagement des participants	Les participants s'informent au sujet des enjeux liés à un problème à résoudre, à un projet ou à une politique.	Les participants informent les organisations de leurs opinions, de leurs idées et de leurs points de vue.	Les participants échangent autour d'un enjeu et confrontent leurs idées et leurs points de vue.	Les participants sont partenaires de la prise de décision, ils sont directement consultés et doivent formuler un avis sur tous les aspects d'une décision.	Les participants définissent et construisent le projet de l'organisation.
Pouvoir consenti	Absence de pouvoir	Pouvoir d'influence		Pouvoir partagé	
Engagement de l'organisation	Le public est informé.	Les points de vue et opinions sont écoutés et un retour est fait pour démontrer comment ils ont influencé la décision finale.	Les opinions et points de vue sont pris en compte et un retour est fait pour démontrer comment.	Les recommandations et solutions proposées seront incorporées dans la mesure des capacités.	La décision des participants est celle qui sera mise en place.

Le pouvoir d'influence relatif consenti aux citoyens ainsi que le type d'engagement de l'organisation y sont décrits pour chacun des degrés. Le niveau le plus élevé correspond aux degrés de collaboration et de coconstruction d'un projet. Le dernier degré (la coconstruction) remet l'ultime décision entre les mains de la communauté.

Les niveaux de participation et les degrés de cette échelle ne sont pas fermés. Par exemple, un projet intégrant de la participation citoyenne pourrait débiter par une séance d'information (niveau d'engagement faible) pour ensuite amener le groupe à collaborer (niveau d'engagement élevé) (INM, 2013). Cependant, cette échelle permet de constater que tout processus de participation ne signifie pas que le public a une voix et un pouvoir consenti (Demers et al., 2017). Les mécanismes prévoyant de la collaboration et de la coconstruction seules permettent une participation active incluant une relation bidirectionnelle accompagnée d'un pouvoir citoyen (*empowerment*). Elle donne aux participants non seulement la chance de discuter et de proposer des mesures, mais elle oblige les organisations à tenir compte de ces propositions. Elle demande aux participants de se responsabiliser en échange d'un plus grand pouvoir de décision (OCDE, 2002).

En bref, plus le degré de participation et de pouvoir consenti est élevé, plus le bien commun peut être protégé, car l'intelligence collective peut être mise en place et prendre forme. C'est le cas des degrés de la participation active. C'est précisément à ce niveau aussi que se situe la gestion participative.

2.4 La gestion participative

Dans cette section, la gestion participative sera d'abord définie, puis la différence entre celle-ci et la gestion traditionnelle sera exposée. Ensuite, les principes, les étapes, les outils et les limites de la gestion participative seront présentés.

2.4.1 La définition

Comme mentionné précédemment, la gestion participative est un mode spécifique de gestion s'inscrivant dans les approches participatives plus générales. Elle permet aux parties prenantes de prendre part aux processus décisionnels grâce à différents moyens (Pimbert et Pretty, 1995). Il n'existe pas de définition exacte de ce qu'est la gestion participative. En effet, de multiples auteurs ont avancé des définitions de la gestion participative, mais la limitent avec des termes apparentés tels que la cogestion, l'autogestion, la gestion collaborative ou la gestion conjointe n'est pas claire.

Le grand dictionnaire terminologique avance que la gestion participative est une « modalité de fonctionnement par laquelle les acteurs prennent une part plus ou moins importante au processus décisionnel par l'entremise de moyens variés. » (Office québécois de la langue française, 2010). Cette part pourrait varier en intensité d'implication de la simple consultation à la participation active. Ainsi, certains auteurs y font référence de manière plus large, y intégrant ce qui serait comparable aux niveaux de consultation et de participation active de l'OCDE.

Lequin (2001) avance que la gestion participative consiste à impliquer les parties prenantes dans la décision et la gestion d'un projet et qu'elle nécessite des infrastructures et des institutions servant la participation. Cette définition – elle aussi relativement large – laisse sous-entendre une première condition de la gestion participative assez évidente et qui confirme ce qui avait été avancé plus tôt par d'autres auteurs : c'est une forme de gestion qui doit être participative. C'est donc dire qu'elle doit inclure les parties prenantes dans les décisions, que ce soit par la collaboration ou la coconstruction d'un projet puisque, comme nous l'avons vu précédemment, le niveau informatif n'est pas réellement considéré comme étant de la participation.

De plus, selon l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), la gestion participative est une forme d'organisation qui utilise des mécanismes et des processus pour partager les pouvoirs décisionnels et les responsabilités de gestion (Borrini-Feyerabend et al., 2004). Elle vise l'équilibre entre les intérêts particuliers grâce à la complémentarité des divers acteurs et permet de développer des projets ayant à cœur le bien commun. Selon cette définition, le pouvoir doit donc être partagé pour être considéré comme de la gestion participative et protéger le bien commun.

De manière similaire, Wilcox (2003) définit la participation comme un « processus durant lequel des individus, des groupes et des organisations deviennent activement impliqués dans un projet. » (Wilcox, 2003, p. 50). Ainsi, le terme « actif » fait référence à l'intervention engagée de participants au sein d'un processus décisionnel ou d'un projet. En d'autres mots, il vient confirmer qu'il est nécessaire de transférer une certaine partie du pouvoir pour parler de participation active et donc de gestion participative. De la même façon, Couture (2013) définit la gestion participative comme s'inscrivant dans la pratique de la recherche de l'*empowerment* des participants en les incluant dans l'ensemble des décisions. En effet, tel qu'il le sera approfondi au chapitre 3, pour que cet *empowerment* puisse naître, un pouvoir doit être consenti aux participants. Voici donc une deuxième condition qui vient resserrer la définition.

En bref, pour intégrer les différentes définitions, il est nécessaire de devenir plus spécifique et de n'inclure que les approches dont une forme de pouvoir consenti est partagée. Les degrés de collaboration et de

coconstruction sont donc considérés comme étant de la gestion participative. C'est conséquemment le paramètre qui sera retenu pour cerner la gestion participative dans le présent essai.

2.4.2 La gestion participative versus la gestion traditionnelle

Lusignan et Pelletier (2009, p. 13) présentent la gestion participative comme reposant « sur un réseau collaboratif d'acteurs à la recherche du meilleur compromis, en opposition aux pratiques qui caractérisent l'organisation hiérarchique traditionnelle ». Pour illustrer le fonctionnement de ces deux formes de gestion, le tableau 2.3 présente leurs principales différences.

Tableau 2.3 Différences entre la gestion traditionnelle et la gestion participative (inspiré de : Nexus Santé, 1998, p. 2)

GESTION TRADITIONNELLE	GESTION PARTICIPATIVE
Structure	
Contrôle de l'organisation	Contrôle partagé avec les participants
Niveau hiérarchique de prise de décision et d'autorisation	Prise de décision partagée
Information restreinte aux personnes-clés	Diffusion de l'information à tous
Travail en équipe	
Formels, hiérarchiques	Nombreux, variés, basés sur l'expertise et l'information
Au service de l'organisation	Au service des résultats à atteindre, du bien collectif et de l'efficacité
Fermés, spécifiques aux objectifs de l'organisation	Ouverts aux objectifs des autres organisations et du collectif
Contribution individuelle prédominante	Contribution de l'équipe prédominante
Rôle de l'organisation	
Prescriptive	Visionnaire
Contrôle	Agent de changement
Agent de maintien	Observatrice

Ainsi, pour comparer les deux modes de gestion, la métaphore de l'aviron dans un bateau en opposition au rafting permet de bien illustrer ces différences dans un contexte de travail. Dans le bateau à avirons, le

barreur donne les indications que suivent les membres de l'équipe à dos tournés, en toute confiance. Ils rament tous dans un même but et au même rythme. Ce type de gestion mise sur la confiance des membres envers le leader et cette relation peut être ébranlée si le fleuve tranquille devient houleux. En opposition, le rafting représente bien la gestion participative, qui permet de répondre à des situations plus complexes. En étant plus flexible et maniable, il permet de mieux répondre aux besoins précis qui se présentent. Tous voient le chemin à prendre et chacun peut intervenir lorsqu'il voit un obstacle. Chacun peut exploiter ses compétences et ses capacités au mieux dans les règles et le cadre que l'équipe s'est donné pour atteindre l'objectif commun (Pauchard, 2013). En effet, le partage de pouvoir et la présence de l'intelligence collective dans la gestion participative permet de s'adapter aux situations, de remettre en question, de réfléchir tous ensemble.

Ainsi, la gestion participative s'est grandement popularisée depuis le début du millénaire ; de plus, il s'agit d'un nouveau mode de gouvernance qui répond aux lacunes soulevées dans la métaphore des bateaux. En effet, une gouvernance hiérarchique dont la gestion est centralisée autour de quelques représentants autonomes et autoritaires peut être insuffisante pour se positionner face aux besoins d'une collectivité et de son bien-être (Lequin, 2001). Le concept de gouvernance hiérarchique a donc d'abord évolué vers le modèle consultatif, basé sur l'échange d'informations et de points de vue entre acteurs et dirigeants (Simeon, 1994). Puis, le modèle a évolué vers une gouvernance horizontale qui intègre complètement des parties prenantes dans la décision.

2.4.3 Les principes de la gestion participative

Tout d'abord, il a été possible d'affirmer que la gestion participative est un mode de gouvernance horizontale, partant du partage du pouvoir décisionnel et des principes de l'intelligence collective. Cependant, plusieurs autres conditions ont été proposées par Couture (2013) pour assurer une gestion participative adéquate. Couture (2013) avance qu'au sein de l'organisation, il devrait d'abord y avoir une excellente connaissance de la mission et des valeurs de l'organisme afin que les participants se l'approprient. Une forme de soutien concret aux participants devrait être instaurée pour permettre la conciliation travail-famille (ex. : adaptation des horaires, du transport, etc.). Un accompagnement et les formations nécessaires devraient être organisés pour assurer la compréhension des mandats. Une mesure de l'investissement personnel devrait aussi être instaurée pour respecter les limites et les disponibilités des participants. Par exemple, une estimation des heures nécessaires pour accomplir les tâches et tenir les rencontres pourrait être réalisée afin de s'assurer que tous soient confortables avec l'investissement de temps nécessaire. À l'image de la permaculture humaine, le rôle de chacun et ses limites devraient y être déterminés. Des lieux

et des mécanismes de réflexion qui permettent de revoir et de s'outiller sur les rôles et les pouvoirs de chacun devraient être instaurés pour favoriser l'équité dans les rapports entre personnes-ressources, participants et organisateurs. L'organisation devrait miser sur la confiance et la croyance que les participants détiennent les savoirs et le potentiel de trouver les meilleures solutions collectives et individuelles. Des outils de communication adéquats sont nécessaires autant à l'oral qu'à l'écrit, l'information étant intimement liée au pouvoir. Permettre la variation dans les possibilités d'implication selon les sujets favorise une contribution plus personnalisée et motivante (Couture, 2013).

L'organisation devrait finalement cadrer la gestion participative dans des mandats clairs où les zones de pouvoir sont bien établies : un projet est traduit en objectifs, de plus les étapes que le groupe doit réaliser ainsi que la marge de manœuvre (de pouvoir consenti) qu'ils ont sont claires. Il faut aussi favoriser un équilibre entre le processus et les objectifs : il est important d'atteindre des résultats concrets et mesurables. Le projet doit être réalisé et achevé, sans quoi le groupe n'obtiendra pas les effets bénéfiques que pourrait lui apporter cette forme de participation. Ces effets bénéfiques seront discutés au chapitre 3. Finalement, les projets et l'engagement doivent être reconnus et le climat de plaisir doit être privilégié, puisqu'il est essentiel à l'implication des participants (Couture, 2013).

Rappelant les principes de la gestion participative mis de l'avant par Couture (2013), certains auteurs ont réfléchi à la façon dont les principes de la gestion participative s'incarnent concrètement dans un contexte de permaculture humaine. Pour favoriser la participation de tous, il importe que chaque individu soit accepté et reconnu par le groupe. Plus précisément, douze principes sont proposés au tableau 2.4 pour avoir une gestion participative adéquate en permaculture humaine.

Tableau 2.4 Les douze principes de la permaculture humaine (tiré de : Alonso et Guiochon, 2016, p. 53 à 59)

1. Formuler clairement l'intention commune du groupe	7. Instaurer un climat de confiance
2. Passer du « je » au « nous »	8. Prendre les décisions par consentement
3. Faire connaissance en évaluant les potentiels de l'équipe	9. Favoriser les sessions courtes et fréquentes
4. Être vrai et authentique	10. Pratiquer le détachement
5. Féliciter les membres de l'équipe	11. Célébrer la vie du groupe, entretenir la joie
6. Écouter et se sentir écouté	12. Développer la communication non verbale

Sur le fondement de ces principes à suivre, la permaculture s'oppose aux modes de gestion traditionnelle : elle constitue une volonté de créer le changement par le bas, par le biais de l'action collective dans le quotidien (Van Laeys, 2012). En s'y attardant, il est possible de remarquer que la mobilisation, les moyens pour y parvenir et les fins de la permaculture sont intrinsèquement reliés : ce mode de gestion représente le reflet des valeurs sociétales valorisées par les permaculteurs et utilise l'horizontalité, l'autonomie, l'autogestion, l'égalité et la joie de vivre pour y parvenir (Pleyers, 2004). Selon Van Laeys (2012), la mobilisation sociale valorisée par ce modèle entraîne un sentiment d'appartenance qui fait émerger la solidarité et la collectivité qui, elles, sont nécessaires au bien-être individuel : elles aident le permaculteur à être en accord avec ses convictions. Indubitablement, la gestion participative est donc liée à la permaculture par ces principes et leurs effets (ceux-ci seront traités au chapitre 3).

Finalement, après l'étude des différentes conditions de base de la gestion participative selon les auteurs, il est possible de remarquer que les conditions de Couture (2013) et celles de la permaculture se recoupent. En effet, les auteurs de la gestion participative traitent tous des principes légèrement différemment, il n'existe donc pas un consensus fortement ancré dans la littérature scientifique. Cependant, force est de constater que ces différentes appropriations sont toutes orientées vers la mise en place d'un climat propre à l'émergence du bien-être collectif et vers le fait de donner un pouvoir décisionnel aux participants dans le groupe ainsi que vers la fonctionnalité du groupe et partagent donc plusieurs similitudes. Il serait alors donc possible de ranger les principes ci-dessus mentionnés comme des sous-concepts (ou des exemples d'application) des six principes de l'intelligence collective⁵ ainsi que des degrés d'implication de la gestion participative qui sont : la collaboration et la cocréation.

2.4.4 Les étapes de la gestion participative

Suite à l'étude des principes de la gestion participative, il est pertinent de connaître les différentes étapes d'un projet ainsi que celles à l'intérieur d'une rencontre qui permettent de mettre en valeur ces principes. Le tableau 2.5 présente les étapes à suivre de la méthode pour procéder à un projet géré de manière participative selon la permaculture humaine.

⁵ Présentés à la p. 17, ces six principes sont : l'égalité relationnelle, l'écoute avec attention, l'émission avec intention, la bienveillance, la confiance et le respect du cadre établi.

Tableau 2.5 Les étapes de la méthode en permaculture humaine (tiré de : Alonso et Guiochon, 2016, p. 61)

Étapes de la permaculture humaine	
1.	Rêver, visualiser : c'est la phase où l'idée d'une personne ou d'un groupe sera remaniée pour correspondre aux attentes et aux besoins d'un groupe concerné.
2.	Planifier : les porteurs du projet réalisent un plan réaliste selon la situation et les moyens en place.
3.	Réaliser : c'est la phase de concrétisation du projet.
4.	Évaluer et célébrer : revenir sur le projet pour tirer les enseignements de l'expérience vécue.

Cette méthode a été utilisée dans plus de 700 projets. C'est d'ailleurs celle qui est utilisée par le mouvement « Ville en transition » et qui est décrite dans le Manuel de transition de Rob Hopkins (2010). Les principes et les étapes préliminaires sont les points saillants qui distinguent la gestion participative de la gestion traditionnelle, comme exposé précédemment.

Tableau 2.6 Les étapes d'un projet géré de manière participative (inspiré de la FNH, 2015, p. 10)

Phases	Description
1. Intention	Définir clairement l'intention de la rencontre et les objectifs à atteindre au début de la réunion ou avant.
2. Inclusion	L'inclusion est la phase d'accueil des participants. Elle permet à chacun de prendre sa place et d'installer l'égalité relationnelle. Ce moment permet à l'intelligence collective de débiter : chacun se connecte au groupe et y fait entendre sa voix. Exercice : Se nommer et présenter une attente par rapport à la réunion.
3. Émergence	L'émergence libère la créativité individuelle et collective. À cette étape, aucune contrainte n'est émise. Les idées et les ressentis sont libres d'être exprimés. Les participants nourrissent les interactions pour sortir des sentiers battus.
4. Convergence	La convergence amène les participants à discuter des idées proposées à l'étape précédente en les synthétisant vers l'intention. Les idées ne sont plus individuelles, mais coconstruites par les individus au service du groupe.
5. Clôture	La clôture permet le partage de l'expérience et la célébration de celle-ci. Y sont exprimés les points marquants et ceux qui n'ont pas fonctionné. Ce partage doit être réalisé en groupe pour soutenir une amélioration continue, car chacun est responsable autant des réussites que des échecs.

Dans le même ordre d'idées, la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme (FNH) (2015) avance que certaines étapes sont nécessaires à l'émergence de l'intelligence collective au sein des rencontres en

gestion participative. Ces étapes, qui sont présentées au tableau 2.6, devraient être respectées dans la gestion participative, car elles permettent de se centrer sur les besoins collectifs. Ces étapes ainsi que les principes de l'intelligence collective sont donc nécessaires à mettre en place dans un contexte de gestion participative.

Par ailleurs, la permaculture apporte une précision qu'il est pertinent de mentionner dans la gestion participative de projet. En effet, les permaculteurs estiment qu'avant même la mise en œuvre de ces étapes bien définies, un cheminement individuel est essentiel. Effectivement, la première étape consiste à prendre soin de soi, à répondre à ses besoins primaires afin de pouvoir ensuite faire de même pour les autres, pour les relations sociales que nous entretenons et finalement, pour la communauté. Afin d'y arriver, il serait nécessaire d'être aligné avec son « moi » intérieur, l'être réel que nous sommes et nos aspirations. C'est à la suite de cet examen et d'un cheminement personnel qui le permet qu'il serait réellement possible de s'ouvrir aux autres et de leur porter une attention bienveillante (principe de l'intelligence collective). En effet, il est proposé que c'est en « se gouvernant soi-même » qu'il devient possible de gérer nos conflits intérieurs et de contrôler nos flots émotifs. Pour parvenir à cette conscience, diverses méthodes sont mises de l'avant : méditation, remises en question, travail personnel, yoga, taïchi, etc. Ainsi, la permaculture repose sur des principes harmonieux qui partent d'une bonne santé spirituelle (Alonso et Guiochon, 2016).

C'est à la suite de ce cheminement que la mise en place des étapes de la gestion participative peut commencer. Dans l'esprit de la permaculture, une fois que le travail personnel est réalisé, le soin à l'autre et à la communauté devient possible. Ainsi, il repose sur le fait d'avoir de l'empathie, de savoir écouter l'autre activement, de démontrer une attitude bienveillante et de savoir communiquer nos besoins. C'est ce travail qui permet d'arriver à un nouveau mode de gouvernance. Pour les permaculteurs, c'est dans l'ordre des choses : c'est par la communication bienveillante qu'il s'avère possible de prendre des décisions ensemble en faisant en sorte que chacun ait exprimé son point de vue. Ainsi, à l'ajout des principes et des étapes, il est possible de dire qu'un travail personnel préliminaire est recommandé afin de favoriser le bien collectif. Cependant, ce travail est du ressort de chaque individu en particulier et ne constitue donc pas un facteur sur lequel il est facile d'agir. Tel qu'il le sera vu dans la prochaine section, la gestion participative, par ses étapes et ses principes, peut par contre aider à travers son processus à cette prise de conscience, au développement personnel et à ce que les individus prennent soin d'eux-mêmes. Ainsi, à force de participer à des projets menés en gestion participative, les individus deviennent de plus en plus aptes à s'y investir (Université Collaborative Internationale de la Transition [UCIT], 2016).

2.4.5 Les outils de la gestion participative

En gestion participative, plusieurs outils aident à animer les réunions et favorisent l'intelligence collective. Ces outils se basent sur les conditions, les principes et les étapes vus précédemment. L'*Art of Hosting* est une plateforme de partage très connue en gestion participative et propose plusieurs outils (activités, méthodes de remue-méninges, méthodes d'animation, etc.). Le facilitateur en gestion participative est un des principaux outils : il permet de mettre en application les principes et les conditions de base de la gestion participative afin de faire émerger l'intelligence collective et de protéger le bien commun. Dans cette section, l'*Art of Hosting* sera présenté, puis le facilitateur et son rôle.

L'*Art of Hosting*

L'*Art of Hosting* est une communauté de partage d'outils en gestion participative des plus connues. Fondée par des chercheurs et des praticiens d'Europe et d'Amérique du Nord qui se sont intéressés à des pratiques de gestion plus collaboratives et participatives, cette communauté était composée à la base de Dee Hock, Margaret Wheatley, Peter Senge, Toke Paludan Moller, Phil Cass, Monica Nissen et Chris Corrigan qui partageaient plusieurs préoccupations. Celles-ci se sont transposées dans l'*Art of Hosting* (Art of Hosting [AOH], s. d.).

Les préoccupations suivantes sont au cœur de l'*Art of Hosting* : connecter les individus entre eux, se concentrer sur ce qui est significatif, faire transparaître l'intelligence collective, sortir des modes conventionnels d'organisation et d'interaction, favoriser le leadership participatif et utiliser un design précis pour favoriser l'apprentissage. Il est possible de remarquer que ces principes sont très proches de ceux de la permaculture humaine ainsi que de ceux de l'intelligence collective (FNH, 2015).

En effet, l'*Art of Hosting* propose des processus basés sur les principes de la gestion participative qui permettent aux individus d'échanger et de construire ensemble un futur plus soucieux des besoins collectifs et d'agir sur le développement personnel des participants, comme la permaculture le suggère. En effet, les participants y deviennent des leaders participatifs : pour Otto Scharmer (auteur reconnu dans le domaine du changement organisationnel), un leader est une « personne qui s'engage dans le changement et la construction de son futur, peu importe la position qu'elle occupe dans l'organisation. » (Flowers, Jaworski, Senge et Scharmer, 2005; Art of Hosting Montréal, 2012, p. 6). Ces outils amènent les participants à s'ouvrir à la créativité, à l'amour et à l'apprentissage. Basés sur l'approche humaniste de la gestion participative, ils poussent le groupe à travailler sur l'essentiel et avec le cœur.

L'*Art of Hosting* de Montréal, par exemple, offre de multiples formations telles que : « L'Art d'agir ensemble » ou « L'art de devenir humain ». D'autres exemples d'outils sont offerts : un guide rapide et efficace pour organiser des conversations qui comptent, un article sur le fait de poser les bonnes questions, etc.

Le guide de la FNH (2015) et celui de la Fondation Roi Beaudin proposent aussi toutes sortes d'activités qui sont catégorisées selon l'investissement de temps nécessaire. À ces guides et à l'*Art of Hosting* s'ajoutent maints autres outils ou méthodes qui existent déjà pour faire émerger l'intelligence collective et faciliter des rencontres en gestion participative.

Le facilitateur

Dans la méthodologie de la gestion participative, il est nécessaire de parler du rôle du facilitateur. Le facilitateur sert à mettre en application les principes de la gestion participative afin de faire émerger l'intelligence collective. Pour y arriver, il pourra notamment utiliser des outils tels que ceux proposés sur la plateforme de l'*Art of Hosting*, dans le guide de l'*Art of Hosting* de Montréal ou encore dans le guide de la FNH (2015). Ainsi, plusieurs des approches participatives reposent sur la présence d'un facilitateur dans les rencontres avec les participants afin de faire émerger le bien commun. C'est le cas de la communication participative pour le développement (CPD).

Dans la CPD, l'intervenant assume le rôle de faciliter les processus et les communications du groupe participatif. Il applique un ensemble de stratégies et d'outils afin de faire émerger la mobilisation et d'atteindre les objectifs de développement définis. Il accompagne le groupe cible dans le processus et, à l'aide d'activités, il contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des participants et à approfondir leur conscience face aux enjeux collectifs. Cela permet aussi d'augmenter la confiance des participants envers les projets. En améliorant les communications, le facilitateur augmente la capacité des participants à prendre action à l'avenir et à entrer en contact avec ceux qui peuvent les aider à réaliser leurs aspirations (*empowerment*). Pour ce faire, le facilitateur a recours au processus de communication de groupe exposé à la figure 2.2 (Bessette, 2007).

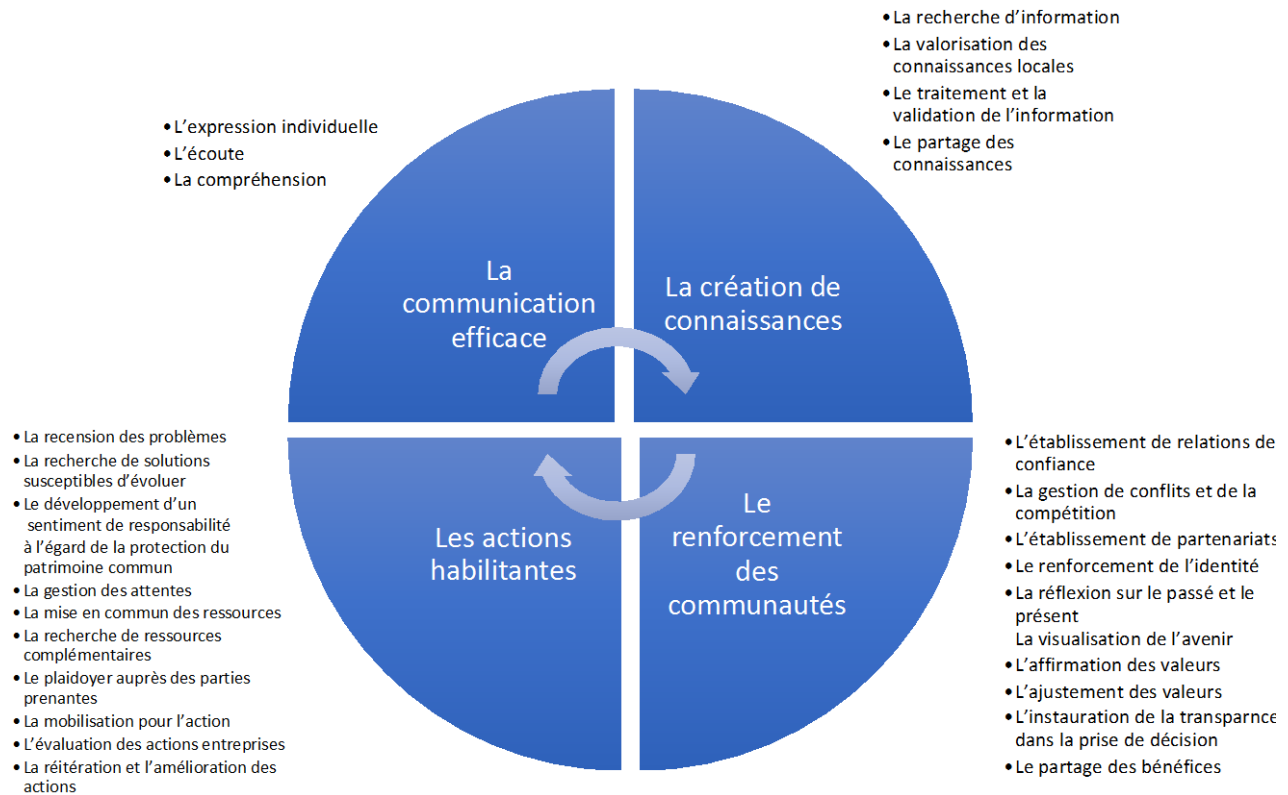


Figure 2.2 La communication de groupe que les praticiens cherchent à faciliter (tiré de : Bessette, 2007, p. 370)

En gestion traditionnelle, les intervenants ont plus naturellement tendance à concentrer leurs efforts dans la communication efficace et les actions habilitantes, oubliant la création de connaissances et le renforcement des communautés. Le facilitateur vient greffer cette valeur ajoutée aux processus de communication. L'ajout de la création de connaissances et du renforcement des communautés dans le développement d'un projet apporte le caractère participatif et la capacité du groupe d'opter pour des initiatives durables. Cette différence augmente aussi les chances que le projet soit un succès (FNH, 2015). Le facilitateur réduit la vulnérabilité du projet en permettant aux participants de s'appropriier le projet et met entre leurs mains les connaissances adéquates pour leur permettre de prendre des décisions appropriées à long terme. Finalement, il augmente le sentiment d'appartenance ainsi que le pouvoir d'action qui jouent aussi en faveur de la réussite du projet (Bessette, 2007 ; Coldevin, 2001).

Dans les projets à caractère environnemental ou social, les connaissances traditionnelles⁶ et pratiques sont aussi importantes que les connaissances scientifiques. Au lieu de ne s'appuyer que sur les connaissances scientifiques existantes, le facilitateur fera ressortir les données traditionnelles et les transformera en connaissances (Art of Hosting Montréal, 2012; Bessette, 2007).

Le facilitateur en gestion participative permet ainsi de filtrer, de traiter et d'utiliser les informations ressorties afin d'en faire des connaissances et de s'en servir dans les décisions. S'inscrivant dans la méthodologie de la gestion participative et de l'émergence de l'intelligence collective, les informations suivent généralement le parcours exposé à la figure 2.3, passant d'une donnée extraite d'une discussion pour devenir une connaissance utilisée dans la prise de décision.

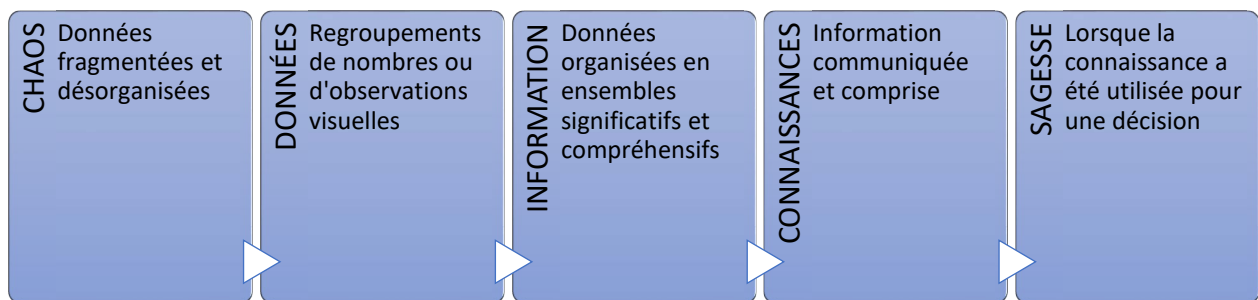


Figure 2.3 Parcours de la création de connaissance (tiré de : Bessette, 2007, p. 372)

Les approches de gestion plus traditionnelle ne réalisent pas ce processus de transformation des données en connaissance. Les approches de gestion participative sont plus à même de le faire, grâce à l'utilisation des outils de communication existants et à l'utilisation d'un facilitateur (Bessette, 2007).

Finalement, le facilitateur anime les rencontres, il est le gardien de la communication, mais il est aussi le créateur des designs de rencontre. En effet, il ajustera les activités (par exemple : les méthodes de remue-ménings), les étapes de la gestion participative et les principes en fonction des besoins. Ainsi, il agit à titre d'accompagnateur et d'observateur. Il ne fait pas partie du processus décisionnel et détient la responsabilité de guider l'organisation et les participants afin que la répartition du pouvoir soit adéquate (FNH, 2015). Les outils de la gestion participative sont donc très pertinents dans la mise en place des étapes et des principes

⁶ Selon le Secrétariat de la convention sur la diversité biologique (2011, p. 3), les connaissances traditionnelles sont : « les savoirs, les innovations et les pratiques des communautés autochtones et locales en relation avec des ressources génétiques. Ces connaissances traditionnelles sont le fruit de l'expérience acquise des siècles durant par des populations, adaptée aux besoins, aux cultures et aux environnements locaux, et transmise au fil des générations. »

nécessaires à l'émergence de l'intelligence collective. Cependant, il revient à la discrétion des gestionnaires de projet participatifs de les utiliser ou non. En effet, ils augmenteront les chances de succès de la gestion participative, mais ne sont pas essentiels au processus. Ils sont facultatifs.

2.4.6 Les limites de la gestion participative

Au-delà des éléments amélioratifs présentés précédemment, la gestion participative présente certains obstacles qui refroidissent les organisations. En effet, sur le plan temporel, une modification des fonctionnements organisationnels est nécessaire et demande un investissement. La gestion participative prend plus de temps, car maintes étapes précèdent une décision où les oppositions sont exposées. Elle demande aussi de la souplesse, de la patience et de la persévérance pour réajuster les décisions, car les choix et les façons de faire peuvent être remis en question. Cependant, les résultats sont plus riches, fruits d'un produit collectif, et moins d'oppositions à long terme risquent de ressortir à des moments inopportuns, puisque les projets sont soutenus par le collectif. D'ailleurs, grâce à la solidarité qui émerge ainsi, la pérennité des organismes fonctionnant en gestion participative tend à augmenter (Couture, 2013).

Il existe aussi un risque de dévier des sujets dans les processus créatifs et les réflexions. Le facilitateur permet de cadrer la gestion participative dans un design soutenant la convergence des idées des participants (voir les étapes de la gestion participative, à la page 30).

L'implantation et le maintien de la gestion participative au sein des organisations relèvent aussi d'une certaine complexité. La difficulté à motiver et à mobiliser la population représente d'ailleurs un des principaux freins à la gestion participative (INM, 2013). Plusieurs causes peuvent y être associées : le manque de temps, l'individualisme, l'incompréhension des processus, le manque de pouvoir ressenti ou consenti, etc. Aussi, bien que les ingrédients essentiels à la réussite soient tous mobilisés dans le processus participatif, il demeure une possibilité qu'il n'atteigne pas les résultats escomptés. Cela dit, Couture (2013) avance que l'expérience reste toujours riche en apprentissages autant pour les participants que pour l'organisation. La gestion participative doit venir avec un certain « lâcher-prise » par les organisations pour permettre une réelle décentralisation des décisions et des actions (Beuret, 2011).

Ensuite, il est nécessaire de comprendre que la gestion participative n'est pas une approche applicable et efficace dans toutes les situations. Par exemple, dans la gestion d'une crise où des décisions rapides doivent être prises pour agir sans tarder, il est nécessaire qu'il existe des mesures en place pour y répondre sans avoir à passer par un consensus de tous les acteurs (Bessette, 2007).

Finalement, malgré l'investissement que peut représenter la gestion participative, il est important de se demander la réelle portée que peut avoir un tel processus sur les comportements humains. Couture (2013, p. 16) avance que : « Quand les personnes apprennent à prendre leur place et développent leur conscience des injustices sociales, et qu'elles expérimentent le pouvoir de changer les choses, elles cherchent aussi à changer leur environnement plus largement et deviennent ainsi des citoyens et des citoyennes responsables. » Ainsi, les limites imposées par la gestion participative deviennent peu importantes comparativement aux effets bénéfiques sur le bien commun et aux effets potentiels de la gestion participative sur les comportements qu'avance Couture (2013).

3. LES EFFETS DE LA GESTION PARTICIPATIVE SUR LES COMPORTEMENTS ÉCOLOGIQUEMENT ET SOCIALEMENT RESPONSABLES

Dans une optique de résilience face à la crise écologique, il devient pertinent de s'intéresser à cette connexion du tissu social, à ce qu'elle ouvre comme possibilité en matière de changement de comportement à l'échelle individuelle et collective ainsi qu'à la façon dont elle s'inscrit de manière pratique dans nos communautés. Quels sont les effets que peut avoir la gestion participative, la manière du « faire ensemble », sur les comportements des participants ? En quoi est-elle une méthode qui permettrait d'engager durablement les individus dans un changement de comportement ? Pour répondre à ces questions, il sera tout d'abord nécessaire de comprendre ce qui est entendu par la notion de comportements écologiquement et socialement responsables et des facteurs qui en favorisent l'apparition. Ensuite, les effets positifs potentiels de la gestion participative sur les comportements écologiquement et socialement responsables seront exposés. Les principaux effets potentiels liés aux comportements écologiquement et socialement responsables seront présentés sont la connectivité et l'*empowerment*. Les autres effets bénéfiques potentiels plus généraux seront ensuite présentés. Finalement, les effets potentiels négatifs seront abordés.

3.1 Les comportements écologiquement et socialement responsables

Dans cette section seront définis les comportements écologiquement et socialement responsables. Les facteurs qui favorisent l'apparition de ce type de comportements seront ensuite décrits.

3.1.1 Définition de comportements écologiquement et socialement responsables

Les comportements écologiquement et socialement responsables représentent les gestes posés par les individus qui peuvent améliorer le bien-être collectif ou qui n'y nuisent pas (Crilly, Schneider et Zollo, 2008). L'atteinte d'un comportement écologiquement et socialement responsable est souhaitable d'un point de vue collectif. Par exemple, consommer des produits biologiques et locaux, économiser l'énergie, diminuer et trier ses matières résiduelles adéquatement, participer à une vie politique pour des valeurs plus équitables et solidaires sont tous des exemples de contributions au bien-être collectif. Pourtant, ces comportements sont souvent perçus comme demandant un effort supplémentaire, rapportant peu de bénéfices personnels immédiats ou trop coûteux pour les individus. En effet, ils sont souvent liés à un dilemme social : ils exigent que l'individu fasse un choix au profit de la protection de l'environnement, de l'équité économique ou encore du bien commun. Le choix dans l'intérêt du bien-être collectif n'est donc pas toujours priorisé pour deux raisons : il s'oppose fréquemment aux intérêts individuels (par exemple, il est plus coûteux) et ses effets sont perçus comme négligeables parce que la problématique qui y est associée

est trop vaste (par exemple, les changements climatiques) (Messick et Brewer, 1983). Kerr (1989) illustre cette dernière raison en avançant que la perception de l'efficacité de la contribution aux enjeux d'une problématique diminue avec la taille du groupe. Ainsi, cela permet de comprendre qu'une trop grande collectivité diminue la motivation de ses membres à prendre leurs responsabilités. Il devient alors nécessaire de comprendre les facteurs qui favorisent l'apparition de ces comportements écologiquement et socialement responsables.

3.1.2 Facteurs favorisant l'apparition de comportements écologiquement et socialement responsables

Les facteurs qui favorisent l'apparition de comportements écologiquement et socialement responsables sont l'intention d'agir, le contrôle comportemental perçu et les habitudes. Les intentions sont liées aux attitudes et aux normes sociales ainsi qu'au contrôle comportemental perçu. Klöckner (2013, p. 1028) avance que « les normes personnelles sont prédites par les normes sociales, le contrôle comportemental perçu, la prise de conscience des conséquences, l'attribution de la responsabilité, une vision écologique du monde et des valeurs de dépassement de soi. » Les valeurs écologiques et sociales sont donc au cœur du changement de comportement écologiquement et socialement responsable. Elles semblent être un facteur déterminant. Cependant, plusieurs chercheurs ont prouvé que celles-ci ne sont pas nécessairement liées aux actions directes du changement de comportement. Les valeurs écologiques et sociales seront donc d'abord définies pour comprendre comment elles interviennent dans le changement de comportement. Véritablement, l'une des principales motivations à passer à l'action est la croyance que les gestes posés font une différence. Cette croyance, soit l'efficacité perçue des actions, sera donc ensuite abordée (Cornelissen, Cojuharencu et Karelaia, 2016 ; Ellen, Wiener et Cobb-Walgren, 1991). En effet, « les interventions visant à modifier les comportements doivent [...] mettre l'accent sur la désactivation des comportements, renforcer le soutien social et accroître l'auto-efficacité par des informations concrètes sur la manière d'agir. Les interventions basées sur la valeur n'ont qu'un effet indirect. » (Klöckner, 2013, p. 1028).

Les valeurs écologiques et sociales

Les valeurs sociales « désignent le poids que les gens accordent à l'intérêt collectif lorsqu'ils prennent des décisions. » (traduction libre de : Cornelissen et al., 2016 p. 76). Les valeurs écologiques désignent plutôt l'importance « qu'accorde [l'individu] aux actions de protection de l'environnement et sa responsabilité par rapport à celle des différents acteurs économiques. » (Zaiem, 2005, p. 11). On pourrait supposer qu'un individu ayant des valeurs prosociales ou proenvironnementales tendrait nécessairement vers un comportement écologiquement ou socialement responsable (Cornelissen et al. 2016 ; McClintock et Allison,

1989 ; Nauta, De Dreu, Van der Vaart, 2002). Or, les études de Crosby, Gill et Taylor (1981), Ritchie et Gordon (1985) ainsi que Scott (1977) démentent cette hypothèse. En effet, cette contradiction s'explique par le fait que les valeurs amènent l'individu à défendre une idéologie, mais qui n'est pas nécessairement suivie des comportements qui y sont reliés. En effet, Kollmus et Agyeman (2002) nuancent les actions directes des actions indirectes. Les actions directes sont des changements réels de comportements. Elles sont reliées à une habitude de consommation modifiée, tandis que les actions indirectes ne sont que des idéologiques. Les valeurs écologiques et sociales ne mènent pas nécessairement à la prise d'action directe, ce qui y mène est le sentiment d'efficacité perçue.

Le sentiment d'efficacité perçue

Selon Owens (2000), ce qui favorise véritablement et durablement le changement de comportement serait plutôt lié à la croyance que les gestes individuels peuvent faire une différence notable. En effet, la perception de contrôle personnel agirait sur les croyances et distinguerait les participants actifs (réalisant des actions directes) de ceux inactifs dans l'activisme écologique et social (Hinkle, Fox-Cardamone, Haseleu, Brown et Irwin, 1996). Ainsi, si l'efficacité perçue est notable, qu'il y a un « sentiment de contrôle perçu », le geste fera la différence pour l'individu qui, en le posant, pourra répondre à ses préoccupations environnementales et sociales (Axelrod et Lehman, 1993 ; Berger et Corbin, 1992 ; Cornelissen et al., 2016 ; Grob, 1995 ; Roberts, 1996 ; Thøgersen, 1999).

Un des facteurs déterminants du comportement écologiquement et socialement responsable serait donc la mesure de l'efficacité que les gens peuvent percevoir à contribuer au bien-être collectif. Pour Cornelissen et al. (2016), ce qui permet d'augmenter l'efficacité perçue est la connectivité. En effet, les chercheurs ont démontré que le sentiment de connexion aux autres est un facteur important de cette perception : plus les individus se connecteraient les uns aux autres, plus la perception que leurs actions auraient un pouvoir sur le bien-être collectif serait élevée. Ainsi, les individus expérimentant une forte connexion sociale sont plus susceptibles d'avoir un comportement écologiquement et socialement responsable. Il devient alors possible de penser que la gestion participative joue un rôle central dans le changement vers des comportements plus écologiquement et socialement responsables puisque, tel qu'il le sera démontré dans la prochaine section, la connectivité constitue un de ses effets.

3.2 Les effets positifs potentiels de la gestion participative sur les comportements écologiquement et socialement responsables

La gestion participative contribue à l'apparition de comportements écologiquement et socialement responsables. En effet, la gestion participative a certains effets bénéfiques qui, à leur tour, influencent les comportements écologiquement et socialement responsables. Ces principaux effets sont la connectivité et l'*empowerment*. D'autres effets bénéfiques qui ne sont pas nécessairement directement reliés à l'apparition de comportements écologiquement et socialement responsables sont aussi relevés dans les études. Pour bien comprendre les effets de la gestion participative et leur lien avec les comportements écologiquement et socialement responsables, la connectivité sera exposée, puis l'*empowerment* et, finalement, les autres effets.

3.2.1 Connectivité

Le « sens de la connectivité » est la perception d'union et d'interdépendance entre individus. Il représente un besoin humain fondamental (Baumeister et Leary, 1995 ; Ryan et Deci, 2000) qui existe entre les membres d'un groupe liés par un sentiment d'appartenance (Tajfel, 1982). Il amène à vouloir s'intégrer, à prendre un rôle et des responsabilités, à entreprendre des actions au profit de l'harmonie groupale et à respecter les règles établies (formellement ou informellement) (Cross, Bacon et Morris, 2000 ; Singelis, 1994). Il augmente les valeurs proenvironnementales et/ou prosociales et celles liées au bien-être collectif (Triandis, 1995 ; Utz, 2004). Maintes études ont démontré qu'il se trouve en corrélation avec le comportement de conservation de l'environnement (Arnocky, Stroink et DeCicco, 2007, Karremans, Van Lange et Holland, 2005 ; McCarty et Shrum, 2001).

Le besoin de connectivité est abordé par Cornelissen et al. (2016) dans une étude sur la responsabilité sociale. Les auteurs notent que les citoyens préoccupés par l'écologie ont un sens de la collectivité développé : ils ressentent le besoin de se connecter aux autres et de leur être dévoués. Ils ont également une compréhension plus affinée de l'interdépendance et de l'impact des actions individuelles sur la société et seront donc plus enclins à faire des choix écologiquement et socialement responsables. Ils appliquent les valeurs prosociales que leur inspire le sentiment de connectivité et de bienveillance (Pepper, Jackson, et Uzzell, 2009). Ainsi, lorsque le sentiment de connectivité augmente ; la motivation à agir dans l'intérêt du bien-être collectif augmente aussi.

Lien avec les comportements écologiquement et socialement responsables

Aron, Aron et Smollan (1992), Aron, Aron, Tudor et Nelson (1991) ainsi que Goldstein et Cialdini (2007) ont réalisé des études qui permettent de mieux comprendre comment concrètement les comportements

écologiquement et socialement responsables sont liés à la connectivité. Ils avancent que lorsque les individus ressentent un sentiment de connectivité, le soi collectif ou relationnel gagne en importance par rapport au soi individuel : ils ont davantage tendance à souligner les ressemblances et l'interdépendance entre les gens, à s'attacher aux groupes sociaux et à y occuper des rôles sociaux. En s'identifiant ainsi fortement au groupe, ils ont également tendance à entretenir des attentes similaires à l'égard des autres individus de la collectivité d'appartenance : ils présupposent qu'une grande partie de la population a aussi des intérêts collectifs et accomplirait le même geste. Il y a une transposition du geste de l'individu sur le groupe : un geste a beaucoup plus d'impact (il est plus efficace) s'il est réalisé à l'échelle d'un grand groupe que par un seul individu. Cela augmente donc la perception de l'efficacité des gestes. Cette relation est schématisée à la figure 3.1 (Cornelissen et al., 2016).

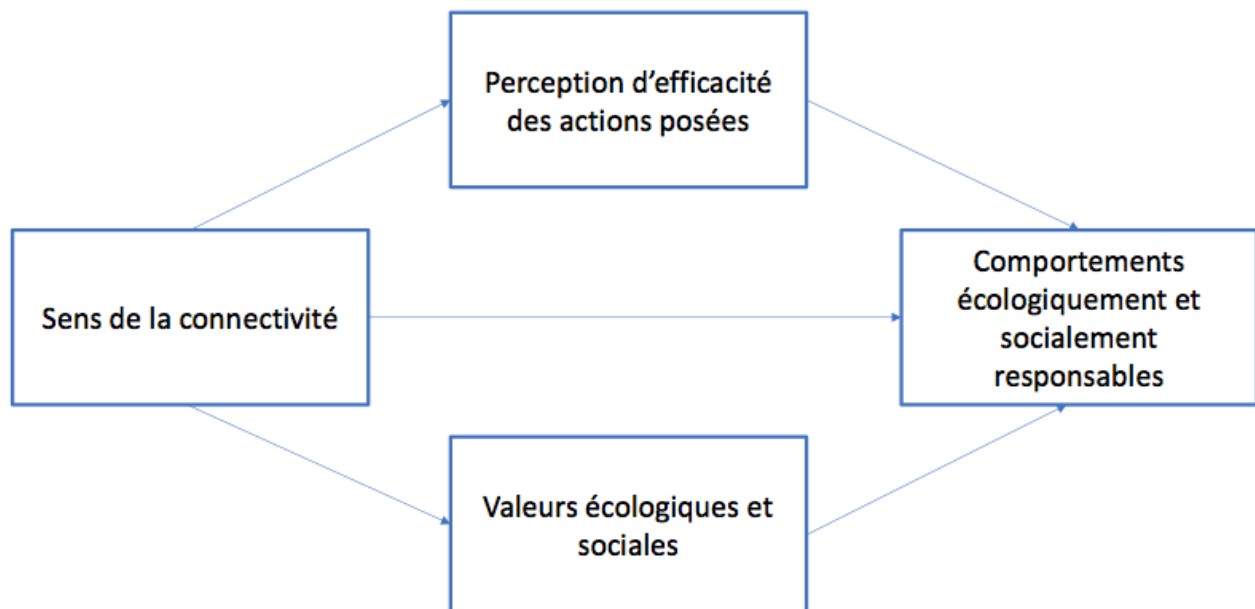


Figure 3.1 Lien entre le sens de la connectivité et le changement de comportement (traduction libre de : Cornelissen et al. 2016, p. 76)

Ainsi, il a pu être conclu grâce aux études de maints chercheurs (Cornelissen et al., 2016 ; Gärling et al., 2003 ; Kelley et Thibaut, 1978 ; Van Lange et al., 1998) que la croyance qu'un geste fait une différence est directement reliée au sentiment d'appartenance qu'un individu peut développer pour un groupe et que ce mécanisme est complémentaire au comportement écologiquement et socialement responsable. Or, la plupart des programmes traditionnels de changement de comportement fonctionnent par la sensibilisation (le partage d'information). Pourtant, cette méthode a démontré qu'elle comporte ses limites et qu'elle s'avère parfois coûteuse (Sturgis et Allum, 2004). Effectivement, les études de Crosby et al. (1981) ainsi que

Kollmuss et Agyeman (2002) démontrent que le fait d’agir sur les valeurs sociales directement n’est pas suffisant pour produire un changement de comportement. Ainsi, d’autres alternatives sont nécessaires pour entraîner un changement de comportement, et la création de connectivité entre les individus en est une qui a fait ses preuves (McKenzie-Mohr, 2000).

Ainsi, il est possible d’avancer que la connectivité est une condition favorisant le changement de comportement chez les membres d’un groupe. Il devient dès lors important de s’intéresser aux liens entre la connectivité et la gestion participative dans le cadre de l’actuelle crise écologique afin d’amener les collectivités au changement de comportement.

Lien entre connectivité et gestion participative

Ce partenariat collectif pourrait très bien être initié par la gestion participative puisqu’elle incite les individus à travailler ensemble, à appartenir à un groupe et à discuter des besoins et des valeurs du collectif. Tel que mentionné précédemment, le « sens de la connectivité » est la perception d’union et d’interdépendance entre individus et c’est un besoin fondamental (Baumeister et Leary, 1995 ; Ryan et Deci, 2000). Aussi, comme le mentionnent Couture et al. (2012), le sentiment d’appartenance constitue un des effets créés par la gestion participative. Ce sentiment d’appartenance est double : celle au petit groupe d’individus mobilisés autour d’un projet ainsi que celle liée à la collectivité pour laquelle il faut évaluer le projet et prendre les décisions. L’intelligence collective pourrait amener à augmenter ce sentiment d’appartenance, qui à son tour, mis en valeur, fait saillir le sentiment de connectivité.

L’intelligence collective est relationnelle, elle permet de tisser des liens entre les membres d’une équipe. Elle sous-tend trois dimensions qui peuvent être reliées au sens de la connectivité : (1) elle est le signe qu’une interdépendance existe, car certaines activités (décisions, projets, etc.) ne peuvent être réalisées seules ; (2) elle est aussi le témoin d’un lien étroit entre l’individu et la société puisque les actes sont orientés vers le bien collectif et (3) la cohésion d’équipe qu’elle favorise est une démonstration que le collectif agit comme une seule et même unité (Olfa Zaïbet, 2007). Il devient évident que la gestion participative, grâce à l’intelligence collective qu’elle fait émerger, crée un lien d’appartenance chez les participants et augmente donc le sentiment de connectivité en plus d’entraîner un effet sur le changement de comportement écologiquement et socialement responsable des individus participants (Cross et al., 2000).

3.2.2 Empowerment

Étroitement liée à l’auto-interprétation de l’efficacité d’une action, la perception de contrôle réfère à une mesure selon laquelle les individus croient qu’ils ont la capacité de contrôler les événements de la vie qui

les affectent. Cette perception est directement influencée par les expériences vécues et elle est donc en lien étroit avec l'*empowerment*. Les individus qui développent une perception de contrôle plus grande croient que leur comportement peut avoir un impact sur les problèmes sociaux de plus grande échelle (Trevino et Youngblood, 1990).

Le terme « *empowerment* » est utilisé tel quel puisqu'il n'a pas de référent exact dans la langue française, mais il peut correspondre au « pouvoir d'agir » ou au développement de celui-ci (Ninacs, 2008). C'est un processus qui permet aux communautés, aux organisations et aux individus d'augmenter leur pouvoir d'action et leur pouvoir d'influence sur leur environnement et leur vie. Il tend à éliminer les iniquités sociales, économiques et environnementales. Le savoir qui est valorisé dans ce type d'accompagnement est le partage d'expérience des participants (MDDEP, 2004).

Le Bossée et Lavallée (1993) définissent l'*empowerment* comme :

« [...] un processus par lequel une personne, qui se trouve dans des conditions de vie plus ou moins incapacitantes, développe, par l'intermédiaire d'actions concrètes, le sentiment qu'il lui soit possible d'exercer un plus grand contrôle sur les aspects de sa réalité psychologique et sociale qui sont importants pour elle ou pour ses proches. Ce sentiment peut déboucher sur l'exercice d'un contrôle réel. » (Le Bossée et Lavallée, 1993 : 17).

Ainsi ce processus a des effets sur une prise d'action positive autant pour l'individu, que le collectif et les organisations. En effet, selon Whitmore et Kerans (1988), la clé de l'*empowerment* est la participation et le degré de pouvoir consenti aux participants dans le processus décisionnel. Ce qui permet d'établir un lien direct avec la gestion participative qui présente ces caractéristiques. Par contre, selon Rich et al. (1985), la relation entre la participation et l'*empowerment* n'est pas assurée : elle est dépendante de l'expérience et des résultats de celle-ci.

Lien entre la gestion participative et l'*empowerment*

La gestion participative est conditionnelle à une participation des individus, à un degré de pouvoir consenti et elle nécessite que le processus et les résultats soient positifs. La gestion participative peut donc être émancipatrice et valorisante et peut ainsi mener à une augmentation du sentiment d'*empowerment*. Par exemple, Couture (2013) a pu observer que la gestion participative est initiatrice de changement chez les personnes qui la pratiquent et elle crée de l'*empowerment* individuel. Elle permet des apprentissages multiples tels que professionnel, familial, relationnel, socioprofessionnel, citoyen, etc. Dans cette étude, il a été observé un développement de différentes compétences et habiletés telles que : la capacité d'animer

une rencontre, la responsabilisation, l'écoute active, l'ouverture face aux opinions divergentes, etc. Ainsi, elle améliorerait la qualité de vie et le relationnel en général.

La gestion participative est directement reliée à l'*empowerment* des individus grâce au pouvoir qui est accordé par le degré d'implication minimal qu'est la collaboration. Elle permet notamment de développer les compétences civiques, puisque le processus participatif augmente la compréhension des enjeux de société et la confiance personnelle des participants (INM, 2013). Couture (2013) rapporte d'ailleurs les effets suivants qui s'appliquent à l'*empowerment* individuel :

- Acquisition durable de savoirs et de compétences ;
- Développement de la connaissance de soi et de la confiance ;
- Contribution, influence et sentiment d'utilité ;
- Ouverture à la critique et à la dissension.

À travers ses expériences, Couture (2013) a aussi pu conclure que la gestion participative contribue à former des citoyens engagés et responsables, donc qu'elle augmente l'*empowerment* citoyen chez les participants, à travers le développement du sens critique, et plus spécifiquement la croyance en la capacité d'intervenir sur les éléments extérieurs. Bref, elle favoriserait l'engagement social.

3.3 Les effets positifs généraux de l'approche participative

Plus généralement, il est intéressant d'avoir un portrait global de tous les effets de la gestion participative qui n'ont pas encore été mentionnés pour un gestionnaire de projet qui souhaiterait l'appliquer à son projet. L'État des lieux des mécanismes de participation publique au Québec (INM, 2013) relève plusieurs bénéfices à l'approche participative. Sans être exhaustif, le tableau 3.1 en présente quelques-uns.

Tableau 3.1 Les bénéfices de l'approche participative selon l'Institut du Nouveau Monde (INM, 2013, p. 12 à 15)

LES BÉNÉFICES	
Augmenter la confiance des participants envers les organisations	L'échange entre les différents points de vue et la participation amènent une amélioration des processus de décision collective et des décisions qui y sont prises. Le déficit démocratique s'en retrouve comblé. Ce type de processus décisionnel permet aussi d'accroître la légitimité des projets.
Accroître la qualité des décisions grâce aux points de vue diversifiés et aux savoirs locaux	Le travail de concert entre les administrations et les citoyens ainsi que les groupes organisés du milieu améliore les projets. En effet, les processus participatifs permettent de cerner les aspects d'un projet qui sont plus sujets à la controverse. Ceux-ci peuvent donc être ciblés et ajustés en conséquence préalablement au projet.
Augmenter la légitimité et le soutien du public dans les projets	La participation peut entraîner un impact positif sur l'efficacité d'un projet. Le processus participatif permet d'intégrer les préoccupations et les solutions du public, augmentant ainsi sa confiance et son soutien face au projet. Il permet de légitimer les projets et favorise donc l'acceptabilité sociale (INM et la Corporation de protection de l'environnement de Sept-Îles, 2013). Le public précédemment réticent à un projet pourrait par exemple le soutenir à la suite d'une discussion démonstrative de sa légitimité.
Favoriser l'innovation	Les problématiques complexes nécessitent l'émergence d'innovations. Celles-ci peuvent apparaître dans un climat qui permet à l'intelligence collective d'exister. Ce climat est favorisé par les approches participatives.

Couture (2013) avance que le processus permet aussi aux participants d'apprendre l'humilité. En exerçant un pouvoir partagé et en respectant les opinions d'autrui, les participants sont confrontés à reconnaître les meilleures idées et les erreurs commises et à supporter les choix collectifs. Cette humilité fait ainsi émerger la solidarité dans le groupe de travail et la prise de décision peut alors être orientée vers les besoins collectifs et non plus vers les besoins individuels des participants. Dans un plus grand ordre d'idées, il a aussi été évoqué que la gestion participative permettrait de lutter contre les inégalités sociales et la pauvreté, puisqu'elle permet de remettre en question et de contrebalancer le discours dominant axé sur les « services/usagers/clients » et qui s'intéresse plutôt aux besoins individuels que collectifs. En effet, selon l'OCDE (2002), elle permet carrément aux citoyens d'organiser les relations et les activités de la société civile à leur image.

Plus largement, la gestion participative serait aussi corrélée positivement à l'identité, la variété dans les tâches, l'effort au travail et l'engagement affectif (O'Brien, 2002). En somme, les effets de la gestion participative sont nombreux et multidimensionnels.

3.4 Les effets négatifs potentiels

La littérature présente aussi certains effets potentiels négatifs de la gestion participative pour lesquels le gestionnaire doit rester à l'affût. Ces défis sont présentés dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 Les défis de l'approche participative selon l'Institut du Nouveau Monde (inspiré de INM, 2013, p. 12 à 15)

LES CONTRAINTES	
Un déséquilibre entre le pouvoir et le savoir des experts versus celui des citoyens	Les acteurs peuvent avoir des intérêts divergents ou des valeurs contradictoires ou encore des connaissances inégales. L'influence de certaines de ces caractéristiques sur le groupe pourrait empêcher l'expression libre de tous les points de vue (Abelson, Gauvin et Martin, 2011). Assurer une discussion inclusive où chaque point de vue et connaissance a un poids égal entre des experts, des représentants de groupes d'intérêt et des citoyens n'est pas évident. Les citoyens peuvent sentir un « sentiment d'incompétence ». Un déséquilibre des forces sur la disponibilité et le pouvoir de parole peut aussi avoir lieu (Venne, 2011).
Le manque d'énergie pour l'engagement citoyen	Plusieurs études empiriques de sociologie ont démontré qu'il existe un désintérêt des citoyens pour la démocratie participative (Talpin, 2011). S'informer est exigeant, mais c'est aussi nécessaire pour bien comprendre et participer (Guay, 2011). Un effort est donc exigé, ce qui peut s'avérer décourageant pour plusieurs. Par contre, cet argument ne fait pas consensus, parce que si la participation dans les milieux institutionnalisés est plus difficile, la participation spontanée sur des sujets politiques est en hausse. Ainsi, le manque de participation serait plutôt lié à l'impression que celle-ci ne fera pas la différence ou que les compétences personnelles ne sont pas suffisantes. La méconnaissance et la complexité des processus représentent aussi des freins.
Le manque de confiance envers le processus	La désillusion et la démobilisation peuvent survenir après des échanges qui n'aboutissent pas à une prise de décision ou à des recommandations qui ne sont pas appliquées ou prises en compte. Si les effets de la participation ne sont pas démontrés (exemple : par un retour sur l'influence qu'elle a eue dans le projet), un sentiment de manipulation, d'insatisfaction ou d'impuissance peut naître chez les participants. Lorsque le processus est mal utilisé, par exemple à des fins de relations publiques, le pouvoir ainsi symbolique du processus participatif nuit à l'engagement citoyen. Cette instrumentalisation nuit à l'efficacité des processus de participation parce qu'elle dissipe la confiance du public, ralentit l'appropriation par les citoyens du devenir collectif et augmente le cynisme (Venne, 2011).
Les inégalités peuvent émerger à travers un processus de participation	Il y a un risque que les citoyens ou les groupes déjà marginalisés des lieux de pouvoir et d'expression le demeurent à travers la participation (Blondiaux, 2008). Certaines études ont démontré que les citoyens les plus enclins à participer ou à initier les processus sont généralement plus socioéconomiquement établis et scolarisés que la moyenne (Leighley, 1995). Même dans les processus participatifs, il est rare que les décisions soient prises à parts égales entre les acteurs. Une participation peut être fortement inégale et ainsi affecter négativement les dominés (Blondiaux et Sintomer, 2002). Une baisse significative de la participation formelle chez les femmes a d'ailleurs été observée (Gaudet, 2011).

Pour répondre adéquatement à ces contraintes et se concentrer sur les points les plus importants à l'atteinte des résultats souhaités d'un projet en gestion participative (*empowerment* et connectivité), il serait pertinent pour les gestionnaires d'avoir des indicateurs de performance. Les prochains chapitres s'appliquent à la présentation d'une grille d'analyse de projet en gestion participative et plus précisément reliée aux effets d'*empowerment* et de connectivité dans l'optique d'un changement de comportement chez les participants.

4. MÉTHODOLOGIE

Le chapitre 5 présente une grille qui permet d'analyser la gestion participative et ses effets sur la connectivité et l'*empowerment*. Ainsi, le chapitre 4 s'applique à présenter cette grille d'abord en établissant sa pertinence. Ensuite, le choix des indicateurs et des cotes sera expliqué puis justifié. Les limites de la méthodologie seront par la suite définies. La grille complète est présentée au chapitre suivant.

4.1 Justification de la grille

Pour aider les gestionnaires de projet à maximiser les effets voulus de la gestion participative sur les comportements écologiquement et socialement responsables, il serait pertinent de pouvoir connaître les indicateurs permettant de les mesurer. Ainsi pour réaliser une grille multicritère pour analyser le processus de gestion participative, les indicateurs seront sélectionnés à partir des données recensées dans la littérature et exposées dans les chapitres précédents. Cette grille permettra d'évaluer la performance d'un projet mené dans une perspective de gestion participative sur les effets de connectivité et/ou d'*empowerment*. En effet, comme il a été démontré au chapitre 3, la connectivité et l'*empowerment* influencent positivement l'adoption de comportements écologiquement et socialement responsables chez les individus. En ce sens, le lien entre la gestion participative et la connectivité et l'*empowerment* doit être pondéré. Les indicateurs qui sont essentiels pour stimuler ces sentiments auront plus d'importance que les principes de la gestion participative qui sont facultatifs.

4.2 Présentation des éléments de la grille multicritère

Tout d'abord, les indicateurs choisis seront présentés. La façon dont le gestionnaire de projet pourra coter les indicateurs sera ensuite décrite. La pondération de chacun des indicateurs en termes d'importance pour la connectivité et l'*empowerment* sera exposée.

4.2.1 Indicateurs

Dans la grille d'analyse, les six indicateurs de performance sont en fait les principes de base de la gestion participative et du processus d'émergence de l'intelligence collective : favoriser l'égalité relationnelle, écouter avec attention, émettre avec intention, être bienveillant, faire confiance et respecter le cadre établi. Ces principes de base permettent de faire ressortir l'intelligence du groupe plutôt que la somme des intelligences isolées.

Aussi, tel qu'il a été vu précédemment, il a été établi que la gestion participative correspond aux plus hauts degrés d'implication de la participation citoyenne (la collaboration et la coconstruction) parce qu'un pouvoir de décision doit être laissé au citoyen. Les six indicateurs spécifiques dans la grille permettent de vérifier si le projet analysé correspond à l'un ou l'autre de ces degrés.

Finalement, dans la grille, le titre de chaque indicateur est suivi d'une courte définition. Des exemples concrets de ce qui doit être observé ont aussi été ajoutés afin de permettre au gestionnaire qui remplit la grille de bien comprendre et de coter les indicateurs.

4.2.2 Cotes

Il a été prévu que les gestionnaires puissent noter la performance du projet à l'égard de chacun des principes, traduits dans la grille sous forme d'indicateurs. Cette note est attribuée selon une cote définie au tableau 4.1. Ainsi, tel que présenté dans ce tableau, selon la performance du projet réalisé, le gestionnaire pourra attribuer une note de « 0 » si le principe n'a pas été respecté. Il pourra donner une note de « 1 » s'il a été faiblement respecté, une note de « 2 » s'il a été respecté dans certaines parties du processus et une note de « 3 » s'il a été totalement respecté dans toutes les parties. Le respect ou non du principe est évalué grâce à la description de l'indicateur et aux exemples présentés. Ainsi, si le gestionnaire estime que le projet ne reflète aucun des éléments présentés, il pourra y accorder la note de « 0 ». Au contraire, si certains des éléments se retrouvent dans le projet tel qu'une partie d'un principe ou quelques exemples seulement, mais que le principe n'a pas occupé une place significative dans le projet, la note de « 1 » pourra être accordée. Ensuite, si la description du principe colle au projet, mais que certains exemples n'ont pas été mis en place ou que le principe n'a pas été constant dans son application, la note de « 2 » pourra être attribuée. Finalement, si le principe, la description et tous les exemples peuvent s'appliquer au projet, et ce, à travers le processus entier, la note de « 3 » sera à privilégier.

Tableau 4.1 Cote attribuée par le gestionnaire aux indicateurs

Cote	Signification
0	Le principe n'a pas été respecté.
1	Le principe a été faiblement respecté.
2	Le principe a été respecté dans certaines parties du processus.
3	Le principe a été totalement respecté.

Les notes attribuées par le gestionnaire pourront ensuite être multipliées par la pondération pour obtenir le score final de l'indicateur.

4.2.3 Pondération

Tel que mentionné précédemment, la connectivité et l'*empowerment* incitent les individus à adopter un comportement plus écologiquement et socialement responsable. Ce sont des effets de la gestion participative.

Dans le cadre de la présente recherche, ces effets sont les plus pertinents à étudier puisqu'ils favorisent le changement de comportement, et ce, plus fortement que le fait de stimuler uniquement les valeurs des individus (Cornelissen et al., 2016). Il est donc plus que pertinent de pondérer la performance de la gestion participative en fonction de l'influence sur ces effets. Cette pondération est présentée au tableau 4.2.

Tableau 4.2 Pondération de la performance de la gestion participative en fonction de l'influence sur les effets

Pondération	L'influence de l'indicateur sur les effets
0 — 1	Indicateur stimulant aucunement ou faiblement la connectivité et/ou l' <i>empowerment</i>
1 — 2	Indicateur stimulant moyennement la connectivité et/ou l' <i>empowerment</i>
2 — 3	Indicateur stimulant fortement la connectivité et/ou l' <i>empowerment</i>

Le « sens de la connectivité » est la perception d'union et d'interdépendance entre individus. Elle est directement reliée à la cohésion entre les acteurs d'un groupe. Pour calculer la cohésion d'un groupe, les éléments doivent favoriser les points suivants (Sempé, 2000) :

- La fréquence du contact entre les membres ;
- la facilité du contact entre les membres ;
- l'intégration des membres ;
- la proximité des membres.

L'*empowerment* est stimulé lorsque le pouvoir d'action et de décision des individus sur leur environnement et leur vie augmente. Les conditions qui doivent être stimulées sont les suivantes :

- la participation ;
- l'estime de soi ;
- la compétence ;
- la conscience critique ;
- la communication ;
- la reconnaissance.

Ainsi, pour que les effets escomptés soient favorisés sur le plan de la connectivité et de l'*empowerment*, les éléments du tableau 4.3 doivent être présents. Pour justifier l'attribution de la pondération des indicateurs, ce tableau a été ajouté à la grille d'analyse du chapitre 5. Pour chacun des indicateurs, le tableau a été rempli.

Tableau 4.3 Éléments permettant d'attribuer une pondération à chaque indicateur de la grille

Éléments	Points dans la pondération
La cohésion entre les membres est favorisée par cet indicateur : la fréquence (0,1) et la facilité du contact entre les membres sont favorisées (0,1), l'intégration (0,2) et la proximité aussi (0,1).	/0,5
L'indicateur permet de mettre de l'avant les objectifs collectifs.	/0,5
L'indicateur désigne qu'un pouvoir décisionnel est laissé aux membres.	/0,8
L'indicateur favorise l' <i>empowerment</i> des membres par le biais de : <ul style="list-style-type: none"> - la participation ; (0,2) - l'estime de soi ; (0,2) - la compétence ; (0,2) - la conscience critique ; (0,2) - la communication ; (0,2) - la reconnaissance. (0,2) 	/1,2
TOTAL	/3

Cette pondération a été attribuée à chacun des indicateurs au tableau 4.4.

Tableau 4.4 Pondération de chaque indicateur de la grille

Indicateurs	Cohésion entre les membres (/0,5)	Mise de l'avant des objectifs collectifs (/0,5)	Désignation du pouvoir aux membres (/0,8)	Stimulation de l'empowerment (/1,2)	Total (/3)
Égalité relationnelle	L'égalité relationnelle favorise la cohésion entre les membres : la diversité de chacun constitue la force. 0,5	Pas de mention particulière pour cet indicateur. 0	Dans l'égalité relationnelle, chacun est souverain et a accès à l'information. 0,8	L'égalité relationnelle favorise la participation par la variation de possibilités d'implication et la phase d'accueil des participants (0,2) ; l'estime de soi est favorisée, car chacun doit y trouver sa place et s'y sentir accepté (0,2) ; la compétence aussi l'est par la définition des rôles de chacun (0,2) ; la conscience critique n'est pas particulièrement suscitée par l'égalité relationnelle (0) ; la communication est mise de l'avant grâce à des outils (0,2) ; et la reconnaissance l'est aussi par une mesure de l'investissement personnel (0,2). 1	2,3
Écouter avec attention	La cohésion (la facilité du contact entre les membres et l'intégration) est mise de l'avant par l'écoute avec attention. 0,5	Il est possible de lier l'écoute avec attention au délaissement des intérêts personnels et individuels pour favoriser les intérêts collectifs par le mode de communication utilisé. 0,5	Pas de mention particulière pour cet indicateur. 0	Parler à tour de rôle et l'écoute active favorise la participation (0,2) ; l'émergence de la conscience critique, car les réactions personnelles sont désamorçées (0,2) ; l'estime de soi, car chacun a son droit de parole (0,2) ; la communication est appropriée (0,2) ; et la reconnaissance des autres est favorisée (0,2). La compétence n'a pas de mention particulière pour cet indicateur (0). 1	2

Tableau 4.4 Pondération de chaque indicateur de la grille (suite)

Indicateurs	Cohésion (/0,5)	Obj. collectifs (/0,5)	Pouvoir (/0,8)	Empowerment (/1,2)	(/3)
Émettre avec intention	La cohésion (la facilité du contact entre les membres et l'intégration) est mise de l'avant. 0,5	Émettre avec intention permet de promouvoir les objectifs collectifs en ayant une intention commune puis en invitant chacun à répondre personnellement. 0,5	Pas de mention particulière pour cet indicateur. 0	Émettre avec intention favorise la conscience critique, car chacun doit assumer ses propos (0,2) ; l'estime de soi est aussi favorisée, car il est nécessaire de parler au « je » (0,2) ; la communication appropriée est favorisée (0,2) ; les compétences de chacun sont mises à profit, car les savoirs de tous sont bienvenus (0,2). La participation et la reconnaissance des autres n'ont pas de mention particulière pour cet indicateur (0). 0,8	1,8
Être bienveillant	La cohésion (la facilité du contact entre les membres, l'intégration et la proximité) est mise de l'avant. 0,5	Être bienveillant permet de sortir du jugement et de penser à l'extérieur de la boîte, en ce sens, cela permet de remettre tout en question pour répondre aux réels besoins fondamentaux. 0,5	Pas de mention particulière pour cet indicateur. 0	Être bienveillant favorise la participation sans jugement de tous (0,2) ; la conscience critique, car chacun est libre d'émettre les idées les plus folles (0,2) ; l'estime de soi est aussi favorisée, car le jugement est tari (0,2) ; la communication appropriée est favorisée (0,2) ; et la reconnaissance des autres est nourrie par la bienveillance (0,2). Les compétences n'ont pas de mention particulière pour cet indicateur (0). 1	2
Faire confiance	La cohésion (la facilité du contact entre les membres, l'intégration et la proximité) est mise de l'avant par un retour adéquat sur les événements. 0,5	Faire confiance permet de faire ressortir les solutions pour le bien-être collectif et de les mettre en valeur. 0,5	L'organisation met sa confiance entre les mains des participants pour trouver des solutions visant le bien-être collectif. 0,8	Faire confiance nécessite la participation (0,2) ; la communication appropriée est favorisée (0,2) ; la reconnaissance des autres est nourrie par la confiance (0,2) ; les compétences aussi (0,2). La conscience critique (0) et l'estime de soi (0) n'ont pas de mention particulière pour cet indicateur. 0,8	2,6

Tableau 4.4 Pondération de chaque indicateur de la grille (suite)

Indicateurs	Cohésion (/0,5)	Obj. collectifs (/0,5)	Pouvoir (/0,8)	Empowerment (/1.2)	(/3)
Respecter le cadre établi	La cohésion (la facilité et la fréquence du contact entre les membres) est mise de l'avant par un cadre établi. 0,5	Le cadre établi permet de favoriser un équilibre entre les objectifs et les processus du projet pour mettre de l'avant les objectifs collectifs. 0,5	Les zones de pouvoir sont établies dans le cadre. 0,8	Le cadre établi favorise une participation soutenue (0,2) ; une communication appropriée (0,2) ; un mode de reconnaissance des autres (0,2) ; la conscience critique peut aussi y être encadrée pour être favorisée. Les compétences (0) et l'estime de soi (0) n'ont pas de mention particulière pour cet indicateur. 0,8	2,6
Collaboration	La cohésion (la facilité et la fréquence du contact entre les membres) est mise de l'avant par la collaboration. 0,5	La collaboration permet d'intégrer les objectifs collectifs dans la mesure des capacités. 0,2	Un certain pouvoir décisionnel est accordé aux participants, mais dans la mesure des capacités. 0,4	La collaboration favorise une participation soutenue (0,2) ; une communication appropriée (0,2) ; la conscience critique peut aussi être favorisée, mais le mot final est laissé aux organisateurs de la collaboration (0,1) ; les compétences des participants y sont mises en valeur (0,2). L'estime de soi (0) et un mode de reconnaissance des autres (0) n'ont pas de mention particulière pour cet indicateur. 0,7	1,8
Coconstruction	La cohésion (la facilité et la fréquence du contact entre les membres) est mise de l'avant par la coconstruction. 0,5	La coconstruction priorise l'intégration des objectifs collectifs. 0,5	Le pouvoir décisionnel est remis entre les mains des participants. 0,8	La coconstruction favorise une participation soutenue (0,2) ; une communication appropriée (0,2) ; la conscience critique (0,2) ; l'expression et l'apprentissage de nouvelles compétences (0,2) ; l'estime de soi y est mise en valeur (0,2) et un mode de reconnaissance des autres est mis en place (0,2). 1,2	3

4.3 Limites de la méthodologie

La gestion participative n'est pas une science exacte. Relativement difficile à cerner dans la littérature et n'ayant pas de définition exacte et consensuelle chez les auteurs, la documentation utilisée pour élaborer la grille d'analyse multicritère ne peut avoir la prétention d'être exhaustive. Ainsi, les principes de la gestion participative et les indicateurs ont été relevés de la littérature scientifique trouvée dans les délais impartis pour la production du présent essai. Tous les indicateurs de la gestion participative ne sont pas présentés. Seuls ceux qui mettent de l'avant les objectifs collectifs et qui sont principalement reliés au changement de comportement écologiquement et socialement responsable ont été sélectionnés.

5. GRILLE D'ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES EFFETS COMPORTEMENTAUX D'UN PROJET ENVIRONNEMENTAL GÉRÉ DE MANIÈRE PARTICIPATIVE

Dans ce chapitre, la grille d'analyse d'un projet en gestion participative présente les indicateurs dans la première colonne ainsi qu'une description et des exemples d'application dans la deuxième colonne. La troisième colonne est celle où le gestionnaire de projet doit inscrire sa cote sur un total de 3 conformément à la méthode de cotation présentée au chapitre précédent. La colonne suivante est celle qui explique l'attribution de la pondération de chacun des indicateurs. À la dernière colonne, la note de l'indicateur peut être comptabilisée par le gestionnaire en multipliant la cote par la pondération établie. Les notes des indicateurs pourront finalement être additionnées et inscrites à la dernière ligne de la grille sur un total de 54,3 pour obtenir le score final. Ce score final permet de connaître la performance du projet de gestion participative en termes de connectivité et d'*empowerment*.

Tableau 5.1 Grille d'évaluation d'un projet de gestion participative

Indicateurs de base : Les principes suivants ont-ils été respectés ?		Cote	Pondération	Note de l'indicateur (cote x pondération)
Égalité relationnelle	<p>Description</p> <p>La diversité de chacun construit la richesse du groupe. Chacun doit y trouver sa place et s'y sentir accepté. Les responsabilités peuvent être différentes, mais n'entraînent pas de hiérarchie. Chaque individu est souverain et a accès à l'information.</p> <p>Exemples</p> <p>Des lieux et des mécanismes de réflexion qui permettent de revoir et de s'outiller sur les rôles et les pouvoirs de chacun sont instaurés pour favoriser l'équité dans les rapports entre personnes-ressources, participants et organisateurs.</p> <p>Une variation dans les possibilités d'implication est envisageable afin de favoriser une contribution plus personnalisée et motivante.</p> <p>Une phase d'accueil des participants a été prévue. Elle permet à chacun de prendre sa place et d'installer l'égalité relationnelle. Des outils de communication adéquats ont été préparés, autant à l'oral qu'à l'écrit, l'information étant intimement liée au pouvoir. Des outils de connaissance de la mission et des valeurs de l'organisme afin que les participants se l'approprient ont été créés.</p> <p>Une mesure de l'investissement du temps personnel est instaurée pour respecter les limites et les disponibilités des participants.</p>	_/3	2,3	_/6,9
Écouter avec attention	<p>Description</p> <p>Remplacer la réaction aux interactions par l'écoute active, la réception, la compréhension, puis la réponse.</p> <p>Exemples</p> <p>Utiliser le tour de parole.</p>	_/3	2	_/6

Tableau 5.1 Grille d'évaluation d'un projet de gestion participative (suite)

Indicateurs de base : Les principes suivants ont-ils été respectés ?		Cote	Pondération	Note
Émettre avec intention	<p>Description</p> <p>Employer le « je » et éviter le « on pense que ». Assumer ses propos ou son silence.</p> <p>Exemples</p> <p>Une intention commune a été définie et a permis d'établir le fil conducteur autour duquel le projet s'est construit et l'équipe s'est soudée.</p>	_/3	1,8	_/5,4
Être bienveillant	<p>Description</p> <p>Sortir du jugement de l'autre et de soi-même, les idées proposées n'étant ni bonnes ni mauvaises. Une idée inattendue pourrait mener à la solution.</p> <p>Exemples</p> <p>Le climat de plaisir a été privilégié puisqu'il est essentiel à l'implication des participants.</p> <p>Une phase d'émergence a été prévue pour libérer la créativité individuelle et collective. À cette étape, aucune contrainte n'a été émise et aucune pression pour trouver « LA » solution n'a été ressentie. Les idées et les ressentis pouvaient être librement exprimés. Les participants ont nourri les interactions pour sortir des sentiers battus.</p>	_/3	2	_/6
Faire confiance	<p>Description</p> <p>Faire confiance au processus, à son intuition, à son savoir, à ses idées, aux autres et au facilitateur. Chaque partie du processus permet d'enrichir la coconstruction.</p> <p>Exemples</p> <p>L'organisation fait confiance et croit que les participants détiennent les savoirs et le potentiel pour trouver les meilleures solutions collectives et individuelles.</p> <p>La clôture permet le partage de l'expérience et la célébration de celle-ci. Il y est exprimé les points marquants et ceux qui n'ont pas fonctionné. Ce partage doit être réalisé en groupe pour soutenir une amélioration continue, car chacun est responsable autant des réussites que des échecs.</p>	_/3	2,6	_/7,8

Tableau 5.1 Grille d'évaluation d'un projet de gestion participative (suite)

Indicateurs de base : Les principes suivants ont-ils été respectés ?		Cote	Pondération	Note
Respecter le cadre établi	<p>Description</p> <p>Le cadre est formé de règles supportant les indicateurs de la grille (faire confiance au processus, être bienveillant envers les autres participants, etc.) ainsi que de celles établies par le groupe. Par exemple, il pourrait être ajouté par le groupe qu'il est important que l'engagement des participants soit constant tout au long du processus.</p> <p>Exemples</p> <p>L'organisation a cadré la gestion participative dans des mandats clairs où les zones de pouvoir sont bien établies.</p> <p>Un équilibre entre le processus et les objectifs a été favorisé : des résultats concrets et mesurables ont été définis et atteints.</p>	_/3	2,6	_/7,8
Collaboration	<p>Description</p> <p>Les participants sont partenaires de la prise de décision, ils sont directement consultés et doivent formuler un avis sur tous les aspects d'une décision.</p> <p>Exemples</p> <p>Les recommandations et solutions seront incorporées dans la mesure des capacités de l'organisation.</p>	_/3	1,8	_/5,4
Coconstruction	<p>Description</p> <p>Les participants s'engagent eux-mêmes dans la définition et la construction du processus participatif.</p> <p>Exemples</p> <p>La décision des participants est celle qui sera mise en place.</p> <p>Un accompagnement et les formations nécessaires sont organisés pour la compréhension des mandats.</p> <p>Les projets et l'engagement sont reconnus.</p> <p>Une phase de convergence a été réalisée et a amené les participants à rassembler les idées en les synthétisant vers l'intention. Les idées ne sont plus individuelles, mais ont été coconstruites par les individus au service du groupe.</p>	_/3	3	_/9
TOTAL				/54,3

6. RECOMMANDATIONS

Dans cette section seront d'abord présentées les recommandations liées à la mise en place des principes de la gestion participative puis celles liées à l'utilisation de la grille d'analyse du chapitre 5.

6.1 Recommandations liées à la mise en place des principes de la gestion participative

En premier lieu, dans l'analyse d'un projet en gestion participative, il a été vu que certains principes étaient nécessaires. Ces principes ont été présentés sous forme d'indicateurs de performance dans la grille du chapitre 5. Pour générer les effets reliés au changement de comportement écologiquement et socialement responsable, soit les sentiments de connectivité et d'*empowerment*, la pondération de la grille a permis de hiérarchiser les indicateurs en termes d'importance. Dans cette perspective, les principes les plus influents sont : l'égalité relationnelle, faire confiance, respecter le cadre établi et la coconstruction. Il est possible de dire que ce sont les principes primordiaux à instaurer pour obtenir une gestion participative qui favorisent la connectivité et l'*empowerment* et donc qui soutiennent l'adoption de comportements socialement et écologiquement responsables. Des recommandations relatives à la mise en place de chacun de ces principes sont présentées en ordre décroissant de score de pondération (du plus significatif à mettre en place au moins significatif).

Pour mettre en place la coconstruction (pondération : 3/3) :

- Les participants doivent définir et construire le processus participatif.
- Leurs décisions sont celles qui seront mises en place.
- Un accompagnement et les formations nécessaires sont organisés pour que les participants exécutent bien leurs mandats.
- Les projets et l'engagement sont reconnus.
- Une phase de divergence est prévue et mène à une phase de convergence : les idées obtenues dans le remue-ménages convergent vers l'intention.

Pour mettre en place la confiance (pondération : 2,6/3) :

- Les participants et les organisateurs doivent faire confiance au processus participatif, aux intuitions, aux savoirs et aux idées des participants ainsi qu'au facilitateur.
- Une étape de clôture est prévue pour revenir sur les éléments marquants et ceux à améliorer. Chaque personne se sent responsable de la réussite ou de l'échec du processus.

Pour mettre en place le respect du cadre établi (pondération : 2,6/3) :

- Le cadre est formé de règles qui se basent sur les recommandations présentées dans les autres indicateurs ainsi que de celles établies par le groupe.
- Les mandats sont clairement définis par l'organisation et les zones de pouvoir y sont bien définies.
- Un équilibre entre le processus et les objectifs est favorisé : des résultats concrets et mesurables sont définis et sont atteints.

Pour mettre en place l'égalité relationnelle (pondération : 2,3/3) :

- Chacun doit y trouver sa place et s'y sentir accepté.
- Le groupe est diversifié.
- Chaque individu a accès à l'information.
- Le rôle de chacun et ses limites sont déterminés, ceux-ci n'entraînent pas de hiérarchie.
- Une variation dans les possibilités d'implication selon les sujets est possible.
- Des lieux et des mécanismes de réflexion pour définir et redéfinir les rôles et les pouvoirs de chacun sont instaurés.
- Les attentes de chacun sont énoncées.
- Une phase d'accueil des participants est prévue où chacun y fait entendre sa voix.
- Des outils de communication adéquats sont mis en place (à l'oral et à l'écrit).
- Des outils de connaissance de la mission et des valeurs de l'organisme afin que les participants se l'approprient ont été mis en place.
- Une mesure de l'investissement du temps personnel est instaurée.

En deuxième lieu, il a été démontré que les autres principes de la gestion participative jouent aussi un rôle dans l'effet d'*empowerment* et de connectivité, mais avec moins d'intensité. Il sera néanmoins important de mettre en place : l'écoute avec attention, l'émission avec intention, la bienveillance et la collaboration (qui est intrinsèque à la coconstruction).

Pour mettre en place l'écoute avec attention (pondération : 2/3) :

- Chacun doit remplacer la réaction aux interactions par l'écoute active, la réception, la compréhension, puis la réponse.

Pour mettre en place la bienveillance (pondération : 2/3) :

- Chacun doit sortir du jugement de l'autre et de soi-même, les idées proposées n'étant ni bonnes ni mauvaises. Une idée inattendue pourrait mener à la solution.
- Le climat de plaisir doit être privilégié.
- Une phase d'émergence est prévue pour libérer la créativité individuelle et collective. Aucune contrainte n'y est émise.

Pour mettre en place l'émission avec intention (pondération : 1,8/3) :

- Chacun doit employer le « je » et éviter le « on pense que », assumer ses propos ou son silence.
- L'intention commune permet d'établir le fil conducteur autour duquel le projet se construit et l'équipe est soudée.

Pour mettre en place la collaboration (pondération : 1,8/3) :

- Les participants sont partenaires de la prise de décision, ils sont directement consultés et doivent formuler un avis sur tous les aspects d'une décision.
- Les recommandations et solutions seront incorporées dans la mesure des capacités.

6.2 Recommandations liées à l'utilisation de la grille d'analyse

Pour viser l'atteinte des meilleurs résultats, le gestionnaire qui souhaite réaliser un projet en gestion participative devrait prendre connaissance de la grille d'analyse présentée au chapitre 5 avant l'initiation du projet. Cette grille ainsi que les recommandations de la section précédente représentent des outils qui peuvent être utilisés tout au long du processus participatif à titre de rappel ou d'amélioration continue des méthodes. Il pourrait même être positif que les participants du processus y aient accès. La grille devra être remplie avec les participants à la fin du processus participatif, lors de la dernière étape (celle du retour). En effet, chacun est garant de la réussite ou de l'échec du projet. La grille permet donc de réaliser un retour sur le processus, sur les bons coups et les échecs. Elle contribue aux apprentissages.

Cette grille est un complément à la réussite d'un projet en gestion participative, elle est spécifiquement reliée aux objectifs collectifs ainsi qu'à l'évaluation de la performance dans l'émergence des sentiments de connectivité et d'*empowerment*. Pour assurer une réussite de la gestion participative dans tous ses aspects, l'utilisation de documents complémentaires est recommandée (par exemple, le guide de la Fondation Nicholas Hulot).

CONCLUSION

Pour conclure, il a été démontré que face aux bouleversements majeurs que la croissance exponentielle apporte, un effondrement est inévitable et que pour y remédier la création de petits systèmes résilients doit être priorisée. La permaculture humaine propose une manière d'y parvenir. Cependant, en étudiant la permaculture humaine, il a été possible de réaliser que celle-ci comporte multiples caractéristiques et principes qui s'apparentent aux approches participatives et plus spécifiquement aux degrés les plus élevés de la participation citoyenne qui représentent de la participation active et qui correspondent à de la gestion participative. Par exemple, l'émergence de l'intelligence collective est aussi un terme central commun à la permaculture humaine et à la gestion participative. En situant la gestion participative à travers l'approche participative et la permaculture, il a été possible de conclure que la condition minimale de la gestion participative est que le pouvoir consenti soit partagé.

La gestion participative répond à de multiples besoins, notamment celui d'augmenter la confiance des parties prenantes envers le projet. Elle permet aussi un processus décisionnel plus démocratique où la simple représentation laisse place à la participation. Elle permet de réduire les injustices sociales et de réguler les inégalités créées par la surreprésentation de certains intérêts financiers (les lobbys). Il est souhaitable démocratiquement de permettre à toutes les opinions et toutes les valeurs d'être représentées. La diversité des participants, leur bagage d'expérience, de connaissances et de compétences amène à pouvoir répondre à des questions et des enjeux de nature complexe. Ainsi, la gestion participative est considérée comme un facteur de cohésion sociale, favorisant la démocratie et un retour du bien commun (Slocum et al., 2006 ; Thibault et al., 2000). C'est un processus centré sur les besoins humains plutôt que sur l'efficacité et le profit à tout prix : il prend en compte la diversité des points de vue et des options pour s'assurer de regarder une problématique sous tous les angles possibles et de trouver une solution commune, qui fait consensus.

Elle amène aussi les organisateurs du processus participatif ainsi que les participants à se développer : de nouveaux réseaux et de nouvelles réflexions sont suscités. Plus spécifiquement, elle crée un sentiment de connectivité et d'*empowerment* qui a un effet sur le changement de comportement écologiquement et socialement responsable. Elle représente donc une manière d'augmenter la résilience non seulement en mettant les objectifs communs de l'avant, mais aussi en influant sur les comportements individuels et collectifs.

Devant ces constats, une grille d'évaluation de la mise en œuvre et des effets comportementaux d'un projet environnemental géré de manière participative a pu être créée pour accompagner les gestionnaires de projets

participatifs afin de les aider à évaluer comment la gestion de leur projet a pu influencer le changement de comportement écologiquement et socialement responsable des participants.

Finalement, des recommandations de mise en place liées aux principes de la gestion participative et d'utilisation de la grille ont pu être relevées. En effet, il a été possible de constater que les principes les plus influents à instaurer pour obtenir une gestion participative qui favorise la connectivité et l'*empowerment*, donc qui soutiennent l'adoption de comportements écologiquement et socialement responsables, et sur lesquels les gestionnaires doivent miser sont : l'égalité relationnelle, faire confiance, respecter le cadre établi et la coconstruction. Il est possible de dire que ce sont les principes primordiaux.

Il a aussi été démontré que les autres principes de la gestion participative qui jouent un rôle secondaire dans l'effet d'*empowerment* et de connectivité, mais qui devraient tout de même être mis en place sont : l'écoute avec attention, l'émission avec intention, la bienveillance et la collaboration (qui est intrinsèque à la coconstruction).

Finalement, il a été recommandé que pour viser l'atteinte des meilleurs résultats, le gestionnaire qui souhaite réaliser un projet en gestion participative peut s'outiller de la grille ainsi que des recommandations tout au long du processus participatif à titre de rappel ou d'amélioration continue des méthodes. Les participants du processus pourraient même y avoir accès. Elle constitue un complément à la réussite d'un projet en gestion participative et devrait être jointe à l'utilisation de documents complémentaires (par exemple, le guide de la Fondation Nicholas Hulot). La grille est remplie avec les participants pour effectuer un retour sur le processus.

Dans des perspectives de recherches futures, les outils que représentent la grille et les recommandations gagneraient à être appliqués à des cas concrets et à être comparés avec un autre outil de mesure qui permettrait d'avoir une idée concrète du changement de comportement écologiquement et socialement responsable effectué chez les participants. Cette étude renforcerait la fiabilité de cette grille et des recommandations.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Abelson, J., Gauvin, F-P. et Martin, É. (2011). Mettre en pratique la théorie de la délibération publique : étude de cas du secteur de la santé en Ontario et au Québec. *Télescope*, 17 (1), 135-155.
- Agence internationale de l'énergie. (2010). World Energy Outlook 2010. Repéré à : <http://www.worldenergyoutlook.org/media/weo2010.pdf>
- Alonso, B. et Guiochon, C. (2016). *Permaculture humaine : des clés pour vivre la Transition* (4e Trimestre). Repéré à <http://ecosociete.org/livres/permaculture-humaine>
- André, P., Martin, P. et Lanmafankpotin, G. (2012). Participation citoyenne. Repéré à : www.dictionnaire.enap.ca
- Aquaportail. (2007). Définition de biomimétisme. Repéré à : <https://www.aquaportail.com/definition-7656-biomimetisme.html>
- Arnocky, S., Stroink, M. et DeCicco, T. (2007). Self-construal predicts environmental concern, cooperation, and conservation. *Journal of Environmental Psychology*, 27 (4), 255-264. Repéré à : <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2007.06.005>.
- Arnstein, S. R. A. (1969). Ladder of Citizen Participation. *American Institute of Planners Journal*, 4 (35), 216-224.
- Aron, A., Aron, E. N. et Smollan, D. (1992). Inclusion of other in the self-scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (4), 596-612.
- Aron, A., Aron, E. N., Tudor, M. et Nelson, G. (1991). Close relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (2), 241-253.
- Art of Hosting Montréal. (2012). Art of Hosting: L'art du leadership participatif, guide des méthodes. Repéré à : <http://www.aohmontreal.org/wp-content/uploads/2013/01/AoH-2012-francais.pdf>
- Art of Hosting. (AOH). (s. d.). L'art d'accueillir des conversations qui comptent. Repéré à : <http://www.artofhosting.org/fr/>
- Axelrod, L. J. et Lehman, D. R. (1993). Responding to environmental concerns: What factors guide individual action? *Journal of Environmental Psychology*, 13 (2), 149-159. Repéré à : [http://dx.doi.org/10.1016/s0272-4944\(05\)80147-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0272-4944(05)80147-1).
- Baumeister, R. et Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 1 (117), 497-529.
- Berger, I. E. et Corbin, R. M. (1992). Perceived consumer effectiveness and faith in others as moderators of environmentally responsible behaviors. *Journal of Public Policy et Marketing*, 11 (2), 79-89. Repéré à : <http://dx.doi.org/10.2307/30000276>.
- Bessette, G. (2007). Eau terre et vie, communication participative pour le développement et gestion des ressources naturelles. Repéré à : <https://journals.openedition.org/communication/1214>

- Beuret, J.-E. (2011). Quelles voies pour la participation du public à la conservation de la nature ? Le cas des réserves de biosphère. *Développement durable et territoires*, 2 (3). Repéré à : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/9096?lang=en>
- Bherer, L. (2011). Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques. *Participations*, 1 (1), 105-133.
- Blondiaux, L. (2008) *La république des idées : Le nouvel esprit de la démocratie*. Paris, Paris, France : Seuil.
- Blondiaux, L. et Sintomer, Y. (2002). L'impératif délibératif. *Politix*, 15 (57), 32.
- Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Farvar, M. T., Kothari, A., et Renard, Y. (2004). Sharing Power: Learning by Doing in Co-Management of Natural Resources Throughout the World. Cénesta, Téhéran : IIED and IUCN/CEESP/CMWG.
- Campbell, A. (1994). Participatory inquiry: beyond research and extension in the sustainability era. International Symposium Systems-Oriented Research in Agriculture and Rural Development, Montpellier, France, 21-25 Nov. 1994.
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL). (s. d.). Définition de « efficience ». Repéré à : <http://www.cnrtl.fr/definition/efficience>
- Chazel, F. (1992). *Traité de sociologie : Mouvements sociaux*. Paris, Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Cochet, Y. (2018). Chapitre 3. L'Anthropocène change-t-il la pensée politique ? Dans Penser l'Anthropocène (p. 51-61). Paris, France : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- Coldevin, G. (2001). *Participatory communication*. Rome, Rome, Italy: Communication for Development Group of FAO.
- Community and regional resilience institute (CARRI). (2013). Definitions of community resilience: an analysis. Repéré à : <http://www.resilientus.org/wp-content/uploads/2013/08/definitions-of-community-resilience.pdf>
- Cornelissen, G., Cojuharenco I. et Karelaia N. (2016). Yes, I can: Feeling connected to others increases perceived effectiveness and socially responsible behavior. Repéré à <https://faculty.insead.edu/nataliakarelaia/documents/Yes%20I%20can%202016%20JEnvP.pdf>
- Couture, N. (2013). De la confiance en soi à l'exercice de la citoyenneté : Présentation des résultats d'une consultation sur les effets de la gestion participative dans deux organismes communautaires de Québec. *Recherches participatives*, 25 (2). Repéré à : <https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2013-v25-n2-nps01030/1020833ar.pdf>
- Crilly, D., Schneider, S. C. et Zollo, M. (2008). Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5 (3), 175-190. Repéré à : <http://dx.doi.org/10.1057/emr.2008.15>.

- Crosby, L. A., Gill, J. D. et Taylor, J. R. (1981). Consumer/voter behavior in the passage of the Michigan container law. *Journal of Marketing*, 45 (2). Repéré à : 19e32. [http:// dx.doi.org/10.2307/1251662](http://dx.doi.org/10.2307/1251662).
- Cross, S. E., Bacon, P. L. et Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (4), 791-808. Repéré à : <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.791>.
- Demers, V., Adam, S., Joly, M., Montarani, C., Aude, M. (2017). La participation citoyenne et la démocratie municipale Livret 1 : Cadre théorique. Repéré à : <http://www.crosemont.qc.ca/cerse/publications>
- Diamond, J. (2009) *Effondrement : comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*. Paris, Paris, France : Éditions Gallimard.
- Dudley, N. (2008). Lignes directrices pour l'application des catégories de gestion aux aires protégées. Repéré à : <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/paps-016-fr.pdf>
- Ellen, P. S., Wiener, J. L., et Cobb-Walgren, C. (1991). The role of perceived consumer effectiveness in motivating environmentally conscious behaviors. *Journal of Public Policy and Marketing*, 10 (2), 102-117.
- Flowers, B.S., Jaworski, J., Senge, P. et Scharmer, O. (2005). *Presence: exploring profound change in people, organizations, and society*. New York, New York: États-Unis : Doubleday.
- Fondation Nicholas Hulot pour la nature et l'homme (FNH). (2015). Démocratie participative : Guide des outils pour agir. Repéré à : <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/node/153>
- Fortin, A. J., Plenchette, C., Piché, Y. (2015). *L'essor de la nouvelle révolution verte* (2^e édition). Québec, Québec, Canada : Multimondes.
- Gärling, T., Fujii, S., Gärling, A. et Jakobsson, C. (2003). Moderating effects of social value orientation on determinants of proenvironmental behavior intention. *Journal of Environmental Psychology*, 23 (1), 1-9.
- Gaudet, S. (2011). La participation sociale des Canadiens : une analyse selon l'approche des parcours de vie, Canadian Public Policy. *Analyse des politiques*, 37 (1), S33-S56.
- Gaudet, S. (2012). Penser les inégalités : lire les inégalités à travers les pratiques de participation sociale. Repéré à : <http://journals.openedition.org/sociologies/3874>
- Global Footprint Network (GNF). (2018). Ecological Footprint per Capita. Repéré à http://www.footprintnetwork.org/content/documents/ecological_footprint_nations/ecological_per_capita.html.
- GNF. (2013). Atlas de l'empreinte écologique et de la biocapacité des pays membres de la francophonie. Repéré à : https://www.footprintnetwork.org/content/images/article_uploads/Francophonie_Atlas_2013_web.pdf

- Goldstein, N. J. et Cialdini, R. B. (2007). The spyglass self: A model of vicarious self-perception. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (3), 402-417. Repéré à : [http:// dx.doi.org/10.1037/0022-3514.92.3.402](http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.92.3.402).
- Gouvernement du Québec. (2005). La participation citoyenne au cœur de la responsabilité populationnelle : Implantation de la loi modifiant la loi sur les services de santé et les services sociaux et d'autres dispositions législatives. Repéré à : <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2006/06-603-11.pdf>
- Grob, A. (1995). A structural model of environmental attitudes and behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 15 (3), 209-220. Repéré à : [http://dx.doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90004-7](http://dx.doi.org/10.1016/0272-4944(95)90004-7).
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2014). Changements climatiques 2014 : Rapport de synthèse. Repéré à : https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf
- Guay, J.-H. (2011). L'apprentissage de la démocratie. *Éthique publique*, 13 (2), 27.
- Heinberg R et Bomford M. (2009). The Food and Farming Transition: Toward a Post-Carbon Food System. Repéré à : [http://avalonlibrary.net/Bill/ebooks/Richard Heinberg - The Food and Farming Transition - Toward a Post Carbon Food System.pdf](http://avalonlibrary.net/Bill/ebooks/Richard%20Heinberg%20-%20The%20Food%20and%20Farming%20Transition%20-%20Toward%20a%20Post%20Carbon%20Food%20System.pdf)
- Heinberg, R. (2012). The View from Oil's Peak: Out of gaz, sorry for inconvenience. Dans T. Butler, D. Lerch, et G. Wuerthner. The Energy Reader: Overdevelopment and the Delusion of Endless Growth. Healdsburg, Canada: Watershed Media et Post Carbon Institut.
- Hinkle, S., Fox-Cardamone, L., Haseleu, J. A., Brown, R. et Irwin, L. M. (1996). Grassroots political action as an intergroup phenomenon. *Journal of Social Issues*, 52 (1), 39-51. Repéré à : <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1996.tb01360.x>.
- Hopkins, R. (2010). *Manuel de Transition : de la dépendance au pétrole à la résilience locale* (3e édition). Montréal, Québec, Canada. Éditions Écosociété.
<https://arizona.pure.elsevier.com/en/publications/school-psychology-goes-to-college-the-emerging-role-of-school-psy>
- INM (2012). Sondage Web sur la démocratie et la participation citoyenne : Rapport d'analyse des résultats. Repéré à : http://inm.qc.ca/Centre_doc/81-rapport_sondage_web.pdf
- INM (2013). État des lieux des mécanismes de participation publique au Québec et relevé d'expériences inspirantes dans divers pays. Repéré à : <http://inm.qc.ca/blog/etat-des-lieux-des-mecanismes-de-participation-publique-au-quebec-et-releve-dexperiences-inspirantes-de-participation-publique-hors-quebec/>
- INM (2014). La participation citoyenne. Repéré à : <http://inm.qc.ca/blog/la-participation-citoyenne/>
- INM et la Corporation de protection de l'environnement de Sept-Îles. (2013). Étude sommaire sur les processus et les facteurs d'acceptabilité sociale pour le secteur industriel. Repéré à : www.inm.qc.ca/services-conseil/le-gardien-de-lacceptabilite-sociale

- Institut du Nouveau Monde (INM). (s. d.). Jeunes femmes et engagement : centre de documentation.
Repéré à : <http://inm.qc.ca/blog/jfe-quelques-definitions/>
- International association for public participation (IAP2). (2007). IAP2 public participation spectrum.
Repéré à : https://www2.fgcu.edu/Provost/files/IAP_Public_Participation_Spectrum.pdf
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A. M. et Holland, R. W. (2005). Forgiveness and its associations with prosocial thinking, feeling, and doing beyond the relationship with the offender. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31 (10), 1315-1326.
- Kelley, H. H., et Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York, New York, États-Unis: Wiley.
- Kerr, N. L. (1989). Illusions of efficacy: The effects of group size on perceived efficacy in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25 (4), 287-313. Repéré à : [http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031\(89\)90024-3](http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031(89)90024-3).
- Klöckner, C. A. (2013). A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour-A meta-analysis. *Global Environmental Change*, 23 (5), 1028–1038.
- Kollmuss, A. et Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8 (3), 239-260.
- Lacroix, P. (2017). *Paysage résilient : Approche systémique du Territoire post-Effondrement*. (Mémoire de maîtrise). Gembloux Université de Liège, Liège, Belgique. Repéré à : <http://adrastia.org/paysages-resilients-lacroix/>
- Le Bossé, Y. et Lavallée, M. (1993). Empowerment et psychologie communautaire : aperçu historique et perspectives d'avenir. *Cahiers Internationaux de Psychologie sociale*, 18, 7-20.
- Le monde, (Juin 2013). Onze milliards de terriens en 2100, dont 3 milliards auront plus de 60 ans. Le monde. Repéré à : https://www.lemonde.fr/planete/article/2013/06/13/onze-milliards-de-terriens-en-2100-dont-3-milliards-auront-plus-de-60-ans_3429978_3244.html
- Legislation and Military Operations Subcommittee. (1973). Committee on Government Operations. Washington, États-Unis : Government Print Off.
- Leighley, J. E. (1995). Attitudes, Opportunities and Incentives: A Field Essay on Political Participation. *Political Research Quarterly*, 48 (1), 181-209.
- Lequin, M. (2000). Gouvernance en écotourisme : Développement durable, développement régional et démocratie participative. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Montréal, Québec, Canada. Repéré à : <https://irec.quebec/repertoire/fiche/gouvernance-en-ecotourisme-developpement-durable-developpement-regional-et-democratie-participative>
- Lequin, M. (2001). *Écotourisme et gouvernance participative*. Montréal, Québec, Canada : Presse de l'Université du Québec.
- Levain, S. (1999). *Fragile Dominion : Complexity and the Commons*. Boulder, Colorado, États-Unis : Perseus Books Groups.

- Mannigel, E. (2008). Integrating Parks and People: How Does Participation Work in Protected Area Management? *Society and Natural Resources*, 21 (6), 498-511.
- Markus, H. R. et Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224e253.
- McCarty, J. A. et Shrum, L. J. (2001). The influence of individualism, collectivism, and locus of control on environmental beliefs and behavior. *Journal of Public Policy and Marketing*, 20 (1), 93-104.
- McClintock, C. G., et Allison, S. T. (1989). Social value orientation and helping behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 19 (4), 353-362.
- McKenzie-Mohr, D. (2000). Fostering sustainable behavior through community-based social marketing. *American Psychologist*, 55 (5), 531-537.
- Meadows, D. et al. (1973). *Halte à la croissance : Rapport sur les limites de la croissance*. Paris, Paris, France : Fayard.
- Meadows, D., Meadows D., Randers, J. (2012). *Les limites à la croissance (dans un monde fini) : le rapport Meadows, 30 ans après*. Montréal, Québec, Canada : Éditions de l'échiquier.
- Messick, D. M., et Brewer, M. B. (1983). Solving social dilemmas: A review. In L. Wheeler, et P. Shaver. *Review of personality and social psychology*, 4 (1)11-44.
- Mollison, B. et Holmgren, D. (1986). *Permaculture 1*. Paris, Paris, France : Debard.
- Nauta, A., De Dreu, C. K. W. et Van der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2), 199-213.
- Neiger, J. (2017). *La permaculture, un plan d'action optimiste pour notre avenir*. Paris, France : Marabout.
- Nexus Santé (1998). Seul ou avec d'autres : la gestion participative, un nouveau modèle de travail. *Le Bloc-Notes*, 1 (13). Repéré à : <http://www.leblocnotes.ca/node/807>
- Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec, Québec, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Office québécois de la langue française. (2010). Fiche du grand dictionnaire terminologique « gestion participative ». Repéré à : http://www.granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26506900
- Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas, *Management et Avenir*. 14 (4), 41-59. Repéré à : <https://doi.org/10.3917/mav.014.0041>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2002). *Des citoyens partenaires Manuel de l'OCDE sur l'information, la consultation et la participation à la formulation des politiques publiques : Manuel de l'OCDE sur l'information, la consultation et la participation à la formulation des politiques publiques*. Repéré à : <https://doi.org/10.1787/9789264295575-fr>

- Owens, S. (2000). Engaging the public: Information and deliberation in environmental policy. *Environment and Planning A*, 32 (7), 1141-1148.
- Paradis, M.-M. (2012). *La gouvernance participative au service de la mission des parcs nationaux du Québec*. (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada. Repéré à : https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/7368/cufe_Paradis_Marie-Michelle_essai306.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pauchard, É. (2013). Gestion participative ou directe ? Repéré à : <http://www.eponine-pauchard.com/2013/10/gestion-participative-ou-directive/>
- Pepper, M., Jackson, T., et Uzzell, D. (2009). An Examination of the Values That Motivate Socially Conscious and Frugal Consumer Behaviours. *International Journal of Consumer Studies*, 33 (2), 126-136. Repéré à : https://www.researchgate.net/publication/234167042_An_Examination_of_Christianity_and_Socially_Conscious_and_Frugal_Consumer_Behaviors
- Pezrès, E. (2010). L'agriculture urbaine : un outil multidimensionnel pour le développement des villes et des communautés. *VertigO*, 10 (2). Repéré à : <http://vertigo.revues.org/9941>
- Pimbert, M.P. et Pretty, J.N. (1995). *Parks, People and Professionals: Putting « Participation into Protected Area Management*. Genève, Suisse : Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social.
- Pirog, R. et Benjamin, A. (2005). Calculating Food Miles for a Multiple Ingredient Food Product. Repéré à : <https://www.leopold.iastate.edu/files/pubs-and-papers/2005-03-calculating-food-miles-multiple-ingredient-food-product.pdf>
- Pison, G. (2011). Tous les pays du monde. Repéré à : <https://www.ined.fr/fr/publications/population-et-societes/pays-monde-2011/>
- Pleyers, G. (2004). Des blacks blocks aux alter-activistes : pôles et formes d'engagement des jeunes altermondialistes. *Lien social et Politiques*, 3 (51), 123-134.
- Pleyers, G. (2009). Horizontalité et efficacité dans les réseaux altermondialistes. *Sociologie et sociétés*, 41 (2), 89-110.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, New Jersey, États-Unis : Princeton University Press.
- Ritchie, J. R. B. et Gordon, H. G. M. (1985). Designing and marketing consumer energy conservation policies and programs: Implications from a decade of research. *Journal of Public Policy and Marketing*, 7 (4), 14-32. Repéré à : <http://dx.doi.org/10.2307/30000071>.
- Roberts, J. A. (1996). Green consumers in the 1990s: Profile and implications for advertising. *Journal of Business Research*, 36 (3), 217-231.
- Rossignol J.-L. (2010). Fiscalité et responsabilité globale de l'entreprise. *Management et Avenir*, 3 (33), 175-186.

- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Scott, C. A. (1977). Modifying socially-conscious behavior: The foot-in-the-door technique. *Journal of Consumer Research*, 4 (3), 156-164.
- Sempé, L. (2000). Une échelle de mesure de l'appartenance aux cercles sociaux : analyse factorielle confirmatoire multiniveaux. *Recherche et Applications en Marketing*, 15 (2), 43-57.
- Servigne, P. (2012). Des avertissements surprenants d'actualité : 1971 : Le rapport du Club de Rome. Repéré à : http://plusconscient.net/images/documents/Interview_Dennis_Meadows-Des_avertissements_surprenants_d_actualite.pdf
- Servigne, P. et Stevens, R. (2015). *Comment tout peut s'effondrer : petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*. Montréal, Québec, Canada : Seuil.
- Simeon, R. (1994). *In Search of a Social Contract: Can We Make Hard Decisions as if Democracy Matters?* Toronto, Ontario, Canada: Press of University of Toronto.
- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (5), 580-591.
- Slocum, N., Elliott, J., Heesterbeek, S., Lukensmeyer, C.J. (2006). Méthodes participatives : un guide pour l'utilisateur. Repéré à : www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=294864&type=2060
- Statistique Canada. (2014). La population agricole de la province du Québec : évolution au fil du temps. Repéré à : <http://www.statcan.gc.ca/ca-ra2006/agpop/qc-fra.htm>
- Sturgis, P. et Allum, N. (2004). Science in society: Re-evaluating the deficit model of public attitudes. *Public Understanding of Science*, 13 (1), 55-74.
- Sulkowski, M. L., & Joyce, D. J. (2012). School psychology goes to college: The emerging role of school psychology in college communities. *Psychology in the Schools*, 49 (8), 809-815.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33 (1), 1-39.
- Talpin, J. (2011). Approfondir la démocratie : des réformes institutionnelles et leurs conditions sociales de possibilité. *Éthique publique*, 13 (2), 153.
- TepHAS. (2017). « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » Proverbe Africain. Repéré à : <http://typhas.over-blog.com/2017/10/tout-seul-on-va-plus-vite-ensemble-on-va-plus-loin-proverbe-africain.html>
- Thibault, A., Lequin, M. et Tremblay, M. (2000). Cadre de référence de la participation publique (démocratique, utile et crédible). Repéré à : https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/Archives/ConseilSanteBienEtre/Rapports/20001009_rapp_cfr.pdf

- Thøgersen, J. (1999). The ethical consumer. Moral norms and packaging choice. *Journal of Consumer Policy*, 22 (4), 439-460.
- Tittensor, D.P., Walpole, M., Hill, S.L., Boyce, D.G., Britten, G.L., ... Ye, Y. (2014). A mid-term analysis of progress toward international biodiversity targets. *Science*, 346 (6206). Repéré à : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25278504>
- Tremblay, P. (2012). *L'administration contemporaine de l'État : une perspective canadienne et québécoise*. Montréal, Québec, Canada : Presse Université du Québec.
- Trevino, L. K., et Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75 (4), 378-385. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/75/4/378.html>
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, Colorado, États-Unis : Westview Press.
- Turner, G. (2012). On the cusp of global collapse? Updated comparison of “The Limits to Growth” with historical data, *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 21 (2), 116-124
- Turner, G. (2014). Is Global Collapse Imminent? An Updated comparison of the Limits to Growth with Historical Data. Repéré à http://sustainable.unimelb.edu.au/sites/default/files/docs/MSSI-ResearchPaper-4_Turner_2014.pdf
- Université Collaborative Internationale de la Transition (UCIT). (2016). Formation en ligne Design de vie. Repéré à : <https://www.universitetransition.org/en-ligne/design-design-de-vie/>
- Utz, S. (2004). Self-construal and cooperation: Is the interdependent self-more cooperative than the independent self? *Self and Identity*, 3 (3), 177-190.
- Van Lange, P. A. M., Van Vugt, M., Meertens, R. M. et Ruiter, R. A. C. (1998). A social dilemma analysis of commuting preferences: The roles of social value orientation and trust. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (9), 796-820.
- Van Layes, C. (2012). Le rapport de l'homme à la nature à travers la permaculture (Mémoire de maîtrise ou Thèse de doctorat, Université libre de Bruxelles, Bruxelles, Belgique). Repéré à : <http://fr.calameo.com/books/00120224672da20ed866b>
- Venne, M. (2011). Des citoyens responsables. *Télescope*, 17 (1).
- Waldinger, R. (2018). What makes a good life? Harvard's 75-year-long study of adult life offers lessons on what the good life really looks like. Stay connected with the latest findings. Repéré à : <http://robertwaldinger.com/>
- Wells, M. P., et McShane, T.O. (2004). Integrating protected area management with local needs and aspirations. *Ambio*, 1 (33), 513-519.
- Whitmore, E. et P. Kerans (1988). Participation, Empowerment and Welfare. *Revue canadienne de politique sociale* (22), 51-60.

- Wilcox, D. (2003). The Guide to Effective Participation. Repéré à :
<http://www.partnerships.org.uk/guide/index.htm>
- WWF. (2017). Rapport Planète Vivante : regard national sur la perte de biodiversité. Repéré à :
http://assets.wwf.ca/downloads/LPRC_ES_French_web.pdf
- Younes, M., Hechiche S., L. et Touzani, M. (2016). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes. *Management et Avenir*, 90 (8), 175-194.
- Zaiem, I. (2005). Le comportement écologique du consommateur : Modélisation des relations et déterminants. *La Revue des Sciences de Gestion*, 214-215 (4), 75-88.

BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, R. (1998). Les aléas de la participation des habitants à la gouvernance urbaine en Europe. *Les annales de la recherche urbaine*, 45 (80-81), 75-84.
- Bacqué, M.-H. et Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* Paris, Paris, France : Éditions La Découverte.
- Bacqué, M.-H. et Mechmache, M. (2013). Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires : Pour une réforme radicale de la politique de la ville. Récupéré à : http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_participation_habitants_web_141107.pdf
- Bherer, L. et Graham S. (2005). Beyond the Ballot: 57 Democratic Innovations from Around the World. Repéré à : www.inm.qc.ca/democratie/documentation/boite-a-outils/eprints.soton.ac.uk/34527/1/Beyond_the_Ballot.pdf
- Biagini, C., Murray, D. et Thieset, P. (2017). *Aux origines de la décroissance : Cinquante penseurs*. Montréal, Québec, Canada : Écosociété.
- Carrel, M. (2013). La gouvernance est-elle démocratique ? Les enjeux de la participation citoyenne. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2013-5-page-144.htm>
- Charbonneau, J.-P. (2005). De la démocratie sans le peuple : à la démocratie avec le peuple. Repéré à : <https://ethiquepublique.revues.org/1969>
- Collective Leadership Institute. (s. d.). Partnering with the collective leadership institute for impacts: scaling up collaboration skills globally. Repéré à : http://wiki.collectiveleadership.com/images/d/d7/CLI_Impact_Flyer_Versand.pdf
- Coninck, P. et Ségin, M. (2010). La consultation par consensus informé : quand citoyens et experts participent ensemble à éclairer les décideurs. Repéré à : [http://www.refips.org/files/international/La consultation par consensus informe.pdf](http://www.refips.org/files/international/La%20consultation%20par%20consensus%20informe.pdf)
- Cornelissen, G., Cojuharenco I. et Karelaia N. (2011). One person in the battlefield is not a warrior: Self-construal, perceived ability to make a difference, and socially responsible behavior. Repéré à : <http://idei.fr/sites/default/files/medias/doc/conf/bee2012/CojuharencoCornelissenKarelaia.pdf>
- Cornelissen, G., Pandelaere, M., Warlop, L., et Dewitte, S. (2008). Positive cueing: Promoting sustainable consumer behavior by cueing common environmental behaviors as environmental. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1), 46-55.
- Cornwall, A. (2008). Unpacking "Participation": models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43 (3), 269-283.
- Corrigan, C. (2015). Web site of hosting strategies. Repéré à : <http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/>
- Corrigan, C. (s. d.). Art of hosting: field guide. Repéré à : [http://www.dialogicod.net/practitioner_papers/Corrigan - Art of Hosting Fieldguide.pdf](http://www.dialogicod.net/practitioner_papers/Corrigan_-_Art_of_Hosting_Fieldguide.pdf)

- Côté, G. et Gagnon, C. (2005). Gouvernance environnementale et participation citoyenne : pratique ou utopie ? : Le cas de l'implantation du mégaprojet industriel Alcan. *Nouvelles pratiques sociales* 18 (1), 57-72.
- Cox, A. Zagelmeyer, S. Marchington, M. (2006). Embedding Employee Involvement and Participation at Work, *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 250.
- Fontan, J.-M., Pigeon, M. J., Rodriguez, P., Trottier, S. et van Schendel, V. (2009). Le modèle d'action de mobilisation contre l'exclusion sociale par le logement communautaire de parole d'exclus. Récupéré à : https://issuu.com/paroledexclus/docs/le_mod__le_d__action_de_mobilisation
- Fortin-Debart, C. et Girault, Y. (2009). De l'analyse des pratiques de participation citoyenne à des propositions pour une éducation à l'environnement. *Éducation relative à l'environnement*, 8 (8), 129-145.
- Gervais, A.-M. (2008). Les entreprises canadiennes optant pour la gestion stratégique des ressources humaines font-elles davantage appel à la gestion participative ? (Mémoire de maîtrise) Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada). Repéré à : <https://archipel.uqam.ca/960/1/M10241.pdf>
- GFN. (2009). Glossary. Repéré à : <https://www.footprintnetwork.org/resources/glossary/>
- Graham S. (2009). *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*. Boston, Massachusetts, États-Unis : Cambridge University Press.
- Guillaud, H. (2015). Vers l'effondrement : aurons-nous encore un futur ? Repéré à : <http://www.internetactu.net/2015/10/15/vers-leffondrement-aurons-nous-encore-un-futur/>
- Heller, F. A., Pusic, E. Strauss, G. et Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. New York, New York, États-Unis : Oxford University Press.
- Institut de la statistique du Québec. (2014). Perspectives démographiques du Québec et des régions. Repéré à : <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.pdf>
- Institute on governance. (1998). A Voice for All: Engaging Canadians for Change, A Conference on Citizen Engagement, Repéré à : www.iog.ca/publications/cereport.html
- Jean B., Ependa M. et Wa A. (2004). Le capital social et le renforcement des « capacités de développement » des communautés rurales : les enseignements d'une étude canadienne. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 5 (4), 673-694.
- Kuehn, E. (2017). Collaboration for the SDGs: The Set Up of the Nebhana Water Forum in Tunisia. Repéré à : http://www.collectiveleadership.de/wp-content/uploads/2017/10/CL-Series-Tunesia_final.pdf
- Kuenkel, P. (2014). Navigating complex change: how can we master the challenges of skateholder collaboration. Repéré à : http://wiki.collectiveleadership.com/images/7/79/CL_Study_Volume2_web.pdf

- Kuenkel, P. (2017). A pattern approach to leading sustainability transformation: how the 16SDHs can become a starting point for systemic change. Repéré à : http://wiki.collectiveleadership.com/images/7/73/A_Pattern_Approach_to_Leading_Sustainability_Transformation.pdf
- Kuenkel, P., Buddeberg, J., Aitken, A. et Wagener, H. (2015). Empowering young professionals: how can we tap into the potential of a passionate generation. Repéré à : http://www.youngleadersforsustainability.de/sites/default/files/collectiveleadership_studies_vol3_empowering_young_professionals.pdf
- Kuenkel, P., Schaefer, K. (2013). Shifting the way we co-create: How we can turn the challenges of sustainability into opportunities. Repéré à : <http://www.collectiveleadership.de/article/books/>
- Leplat, J. and De Terssac, G. (1990). *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Marseilles, France : Octares.
- Lussignan, J. et Pelletier, G. (2009). *Gouvernance, pilotage et régulation intermédiaire dans les systèmes éducatifs : la gouvernance en éducation*. Bruxelles, Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Marsden, P.V. et Friedkin, N.E. (1993). Network Studies of Social Influence. *Sociological Methods & Research*, 22 (1), 127-151.
- Mazeaud, A., Sa Vilas Boas, M. et Berthomé, G. (2012). Penser les effets de la participation sur l'action publique à partir de ses impensés. *Participations*, 2 (1), 5-29.
- Navarro, C. (1990). Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail. *Le Travail humain*, 54 (2), 114-128.
- O'Brien, G. (2002). Participation as the key to Successful Change-A Public Sector Case Study. *Leadership et Organization Development Journal*, 23 (8), 442.
- Rosenvallon, P. (2008). *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*. Paris, Paris, France : Seuil.
- Saint-Père François. (2015). Lettre encyclique : laudato si. Repéré à : http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_fr.pdf
- Santé Canada. (2000). Participation du public à la prise de décision. Repéré à : www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/_public-consult/2000decision/index-fra.php
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A. et Marshall, V. (2006). Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attribute, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (5), 399.
- Uldrich, J. (2008). *Jump the curve: 50 strategies to help your company stay ahead of emerging technologies*. New Jersey, États-Unis: Platinum Press.
- Université du Nous (UDN). (2014). « Gouvernance partagée » qu'est-ce que c'est ? [Vidéo]. Ville de Chambéry, Chambéry, France : Université du Nous.

Vallerie, B. (2012). *Interventions sociales et empowerment : développement du pouvoir d'agir*. Paris, Paris, France : L'Harmattan.

Williams, M.S. (2002). Représentation de groupe et démocratie délibérative : une alliance malaisée. *Philosophiques*, 29 (2), 228.